

Methoden und Erkenntniswert zwischenbetrieblicher Vergleiche

mit besonderer Berücksichtigung
der Vergleichstätigkeit in den Erfahrungsaustausch-Gruppen
des schweizerischen Detailhandels

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
an der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

vorgelegt von

KURT MEYER

lic. rer. pol.

von Lengnau (Aargau)



VERLAG PAUL HAUPT BERN 1950

Methoden und Erkenntniswert zwischenbetrieblicher Vergleiche

mit besonderer Berücksichtigung
der Vergleichstätigkeit in den Erfahrungsaustausch-Gruppen
des schweizerischen Detailhandels

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
an der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

vorgelegt von

KURT MEYER

lic. rer. pol.

von Lengnau (Aargau)



VERLAG PAUL HAUPT BERN 1950

Die Fakultät hat diese Arbeit am 14. Juli 1949
auf Antrag von Prof. dipl. ing. Alfred Walther als
Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin
ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu
wollen.

Der Dekan: Prof. Dr. Alexander Beck



Diese Arbeit erscheint im Buchhandel als Band 29 der Sammlung «Unternehmung
und Betrieb. Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, herausgegeben von Prof.
Dipl. ing. Alfred Walther». Verlag Paul Haupt in Bern.

Alle Rechte vorbehalten

Copyright 1950 by Paul Haupt, Berne

In der Schweiz gedruckt — Imprimé en Suisse — Printed in Switzerland

Druck: Alfred Schmid & Cie., Bern

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	9

Einleitender Teil

DER ZWISCHENBETRIEBLICHE VERGLEICH IM ALLGEMEINEN	11
A. Wesen und Zweck des Vergleichens im allgemeinen und des zwischenbetrieblichen Vergleiches im besonderen	11
B. Einige Hauptarten des zwischenbetrieblichen Vergleiches	15
I. Nach der organisatorischen Zusammenfassung	15
1. Nach der Art und Weise der Gruppierung der Vergleichsunternehmungen	16
2. Nach dem Veranstalter	17
II. Nach dem mittelbaren Vergleichszweck	17
1. Deskriptive Vergleiche und Kausalvergleiche	17
2. Strukturvergleiche und Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsvergleiche	18
III. Nach der geographischen Reichweite	19
IV. Nach dem Vergleichsumfang	19
V. Nach der Beziehung zur Zeit	20
1. Nach der Aktualität der Vergleichsgrößen	20
a) Gegenwartsvergleiche	20
b) Vergangenheitsvergleiche	20
2. Nach der Beziehung zu einem Zeitpunkt oder Zeitraum	21
a) Zeitpunktvergleiche	21
b) Zeitraumvergleiche	21

Hauptteil

DER ZWISCHENBETRIEBLICHE VERGLEICH IM DETAILHANDEL	22
1. Abschnitt:	
Analyse des Vergleichsobjektes	22
A. Besonderheiten des Detailhandels im Hinblick auf den Vergleich	22
I. Das Wesen der Detailhandelsunternehmung	22
1. Die Detailhandelsunternehmung im allgemeinen	22
2. Die Disposition am Markte und ihre Beurteilung	24
II. Das Wesen des Detailhandelsbetriebes	27
1. Die Leistungserstellung im Detailhandelsbetrieb	27
a) Die Leistungsseite	27
b) Die Kostenseite	29
2. Die Wirtschaftlichkeitskontrolle	31
Zusammenfassung und Folgerungen	32

B. Die Einflüsse auf die Struktur einer Detailhandelsunternehmung und die daraus sich ergebenden Gesichtspunkte für die Bildung von Vergleichsgruppen	33
I. Die Branche oder der Warenkreis	34
1. Die Brutto-Gewinnmarge	35
2. Die Kostenbelastung	36
a) Die Personalkosten	37
b) Die Zinskosten	38
c) Die Fremdkosten	38
II. Der Standort	40
1. Der Standort im weiteren Sinne	40
2. Der Standort im engeren Sinne	41
III. Die Art der Betriebs- und Marktleistungen	42
1. Das reine Detailfachgeschäft	43
a) Das einfache Detailfachgeschäft	43
b) Das Detailfachgeschäft mit Sonderleistungen	43
aa) Das Reisegeschäft	43
bb) Das Kredit- und Abzahlungsgeschäft	45
2. Die gemischten Detailfachgeschäfte	45
a) Die Detailfachgeschäfte mit Engros- (oder Migros-) Abteilungen	45
b) Die Detailfachgeschäfte mit gewerblicher Produktion	45
IV. Die Größe	47
V. Einige besondere Gesichtspunkte der Gruppenbildung	50

2. Abschnitt:

<i>Die einzelnen Vergleichsarten und Vergleichsmethoden bei den Erfahrungsgruppen des schweizerischen Detailhandels</i>	52
I. Umsatzvergleiche	53
1. Nach der Art des quantitativen Ausdrucks	53
a) Der Wertumsatz	53
b) Der Mengenumsatz	55
2. Nach dem Vergleichsumfang	55
a) Der Totalumsatz	55
b) Teilumsätze	56
3. Nach der Länge der Vergleichsperiode	56
a) Der Jahresvergleich	57
b) Die Quartalsvergleiche	57
c) Der Monatsvergleich	57
d) Wochen-, Tages- und Stundenvergleiche	57
4. Nach der Beziehung zu einer innerbetrieblichen Vergleichsbasis	58
a) Der absolute Umsatzvergleich	58
b) Der relative Umsatzvergleich	58

	Seite
II. Der Vergleich von Leistungsziffern	60
1. Der Umsatz je Verkaufskraft und je beschäftigte Person	60
a) Der Umsatz je Verkaufskraft	60
b) Der Umsatz je beschäftigte Person	61
2. Der Umsatz je Kunde und je Verkaufsakt	63
3. Der Umsatz je Raum- oder Flächeneinheit	65
4. Die Kundenzahlen oder Verkaufsakte je Arbeitskraft, Verkaufskraft, Raum- oder Flächeneinheit	66
III. Kostenvergleiche	67
1. Die Vergleichbarkeit der Kostenarten	67
a) Die Vergleichbarkeit der Personalkosten	67
b) Die Vergleichbarkeit der Raumkosten	73
c) Die Vergleichbarkeit der Zinskosten und Zinsaufwände	74
d) Die Vergleichbarkeit der Werbekosten	75
e) Die Vergleichbarkeit der «allgemeinen Kosten»	76
f) Die Vergleichbarkeit des Kostentotals	78
Tabelle: Vergleichbarkeit der Kostenarten	77
2. Der Erkenntniswert der Kostenvergleiche	78
a) Der Vergleich der Kosten in Prozenten des Umsatzes	80
aa) Das Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz	82
bb) Das Verhältnis der Raumkosten zum Umsatz	82
cc) Das Verhältnis der Zinskosten zum Umsatz	83
dd) Das Verhältnis der Werbekosten zum Umsatz	83
ee) Das Verhältnis der Gesamtkosten zum Umsatz	84
b) Der Vergleich der Kosten pro Verkaufsakt. — Zusammenhänge zwischen Kosten, Einzelumsatz und Gesamtumsatz	85
c) Der Vergleich der Kosten pro beschäftigte Person	88
IV. Der Vergleich von Vermögens- und Gewinnzahlen	90
1. Das Problem der Vergleichbarkeit d. Vermögens- u. Gewinnzahlen	90
2. Der Erkenntniswert einzelner Vermögens- und Gewinnvergleiche	92
a) Der Erkenntniswert der Gewinnvergleiche	93
b) Der Erkenntniswert der Finanzierungsvergleiche	94
c) Der Erkenntniswert der Umschlagsvergleiche	97
aa) Die Umschlagsgeschwindigkeit der Debitoren, gemessen an den Debitorenzahlungen	97
bb) Die Umschlagsgeschwindigkeit der Kreditoren gemessen an den Zahlungen an Kreditoren	98
cc) Die Umschlagsgeschwindigkeit des Gesamtvermögens	98
V. Der Vergleich der Lagerbewegung	100
1. Die Lagerumschlagshäufigkeit	100
2. Der Vergleich des Wareneinkaufes in Prozenten des Nettoumsatzes	103

	Seite
VI. Ansatzpunkte zu Vergleichen auf qualitativer Grundlage. — Die Geschäftsbesuche (critical store visits)	105
1. Die Gesichtspunkte der Beurteilung	108
a) Die Organisation des betrieblichen Aufbaues	108
aa) Die personelle Organisation	108
bb) Die Raumorganisation	108
cc) Die sachlichen Organisationsmittel	108
b) Die Art und Weise der Kundenbedienung	109
c) Die Werbung durch Schaufenster und innere Ausgestaltung der Verkaufsräume sowie durch spezielle sachliche Werbemittel .	110
d) Das Sortiment	112
e) Der allgemeine Eindruck	113
2. Vorschläge für eine differenzierende Punktwertung	113
Exkurs: Der Erfahrungsaustausch	118

Schlußteil

ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	123
Literaturverzeichnis	126

Vorwort

Die Zahl der Unternehmungsleiter, welche Vergleiche durchführen und Erfahrungen austauschen, ist namentlich im Detailhandel in den letzten Jahren größer geworden. Ein Blick auf die Arbeitsprogramme der sogenannten «Erfa-Gruppen» zeigt uns, daß die Praxis immer wieder neue Vergleichsarten und Vergleichsmethoden entwickelt. Aus diesem Grunde dürfte sich der Versuch rechtfertigen, diese Vergleichstätigkeit von neutraler Warte aus kritisch zu beleuchten und ihre Vorzüge und Mängel herauszustellen.

Meine Vertrautheit mit den Verhältnissen im Detailhandel kamen mir bei der Lösung dieser Aufgabe sehr zustatten. Ich bemühte mich, die Fragen des Vergleiches auch mit den betriebswirtschaftlichen Grundproblemen des Detailhandels in Zusammenhang zu bringen, wobei ich auf die Bedeutung des «richtigen Marktverhaltens» besonderes Gewicht legte.

Es ist mir ein Bedürfnis, an dieser Stelle allen jenen zu danken, welche meinen Untersuchungen so viel Interesse entgegenbrachten. Das gilt in erster Linie für die Herren Prof. Walther, Dr. Bürgi und Schwitter, die sich zu zahlreichen Diskussionen bereitfanden. Verbindlichen Dank schulde ich ferner den Herren Ständerat Dr. Iten, Präsident, Dr. Lindt, Sekretär des Schweiz. Detaillistenverbandes, Herrn Wirz-Burri, Präsident des Schweiz. Verbandes der Lebensmitteldetaillisten, sowie dem Verleger, Herrn Paul Haupt. Sie alle haben sich um die Veröffentlichung meiner Arbeit ebenfalls bemüht. Auch meiner Schwester Susi Meyer bin ich für die Mithilfe bei der Daktylographie des Manuskriptes und für die kritische Durchsicht der Druckbögen sehr dankbar.

Zürich, im Herbst 1950.

Kurt Meyer

Der zwischenbetriebliche Vergleich im allgemeinen

A. Wesen und Zweck des Vergleichens im allgemeinen und des zwischenbetrieblichen Vergleiches im besonderen

Bevor wir vom zwischenbetrieblichen Vergleich sprechen, wollen wir versuchen, das allgemeinere Wort «Vergleich» zu erklären. Worin besteht eigentlich das Wesen des Vergleiches und des Vergleichens im allgemeinen? Wir verwenden den Ausdruck sowohl in der gewöhnlichen als auch in der wissenschaftlichen Sprache. Wenn wir im Alltag von zwei oder mehreren Menschen sprechen, wenn wir über Dinge urteilen, dann stellen wir sie einander gedanklich gegenüber, mit anderen Worten, wir vergleichen. Ganz analog gehen wir in der Wissenschaft vor. Wir sprechen von vergleichender Anatomie, von vergleichender Physiologie, von vergleichender Religionsgeschichte usw. Immer handelt es sich um ein Gegenüberstellen von Vergleichsobjekten, bei denen wir Abweichungen oder Übereinstimmungen feststellen wollen. Das Wesen des Vergleichs ist also auf allen Gebieten grundsätzlich dasselbe. Der Betrachtungsgesichtspunkt variiert hingegen von Fach zu Fach. Wir können beispielsweise zwei verschiedene Werbemaßnahmen einer Unternehmung vom ethischen und vom betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkte aus vergleichen. Im ersten Falle wollen wir ethische, im zweiten Falle dagegen betriebswirtschaftliche Aussagen gewinnen. Als Betriebswirtschaftler fragen wir, ob die eine oder andere Leistung zweckmäßiger, wirtschaftlicher, rentabler sei. Fast allem Denken und insbesondere dem betriebswirtschaftlichen Denken liegt also irgendwie ein Vergleichen zugrunde. Und wenn Schmalenbach¹ gesagt hat: «Wirtschaften heißt wählen», so hätte er, wie Lisowsky² richtig bemerkt, ebensogut sagen können, wirtschaften heiße vergleichen, und zwar zwischen «Aufwand und Ertrag, Aufwand und Aufwand, Ertrag und Ertrag».

¹ Schmalenbach, Grundlagen der Selbstkostenrechnung, 2. Aufl., Leipzig 1925, S. 12.

² Lisowsky, Zur Entwicklungsgeschichte des Betriebsvergleiches, in: Bulletin des Verbandes schweizerischer Bücherexperten (VSB) 1944, Heft 1, S. 2.

Mit der Erkenntnis, daß betriebswirtschaftliches Denken meistens vergleichendes Denken ist, haben wir das Wesen des zwischenbetrieblichen Vergleiches noch nicht genügend erklärt. Um ihm näher zu kommen, müssen wir nach dem Zwecke des jeweiligen Vergleichens fragen. Beim betriebswirtschaftlichen Denken im üblichen Sinne vergleichen wir gewöhnlich, um zu entscheiden. Wir haben zum Beispiel von zwei Plakatentwürfen einen auszuwählen, den billigen Einfarbindruck oder den teureren Mehrfarbindruck. Wir vergleichen, erwägen und wählen vielleicht den teureren Mehrfarbindruck. Oder, um ein anderes Beispiel zu geben, wir untersuchen, ob wir für Lieferungen ins Haus der Kunden einen eigenen Zustelldienst verwenden oder die Post beauftragen sollen. Wir vergleichen die Personal-, Unterhalts- und Abschreibungskosten (für Chauffeur und Lieferungswagen) der ersten Möglichkeit mit den Fremdkosten der zweiten Möglichkeit, erwägen die speziellen Vorteile des direkten Lieferungsdienstes und entscheiden uns je nachdem. Ganz anders verhält es sich, wenn wir zum Beispiel das Betriebsergebnis, die Kosten, die Umsätze usw. den Zahlen der Vorperiode gegenüberstellen. Hier vergleichen wir nicht in erster Linie, um zu erwägen, zu entscheiden und aus Verschiedenartigem auszuwählen, sondern wir vergleichen, um Gleichartiges zu kontrollieren und zu prüfen. Diese Art des Vergleiches ist also ein Hilfsmittel der Kontrolle. Schmalenbach nennt es «Zeitvergleich». Andere Autoren verwenden die Ausdrücke «Binnen-Vergleich, Selbst-Vergleich, innerbetrieblicher, interner, einbetrieblicher Vergleich» usw. Der Zeitvergleich hat, weil er auf den eigenen Ergebnissen der Gegenwart und der Vergangenheit basiert, den Nachteil, daß er — wie Schmalenbach treffend sagt — «Schlendrian mit Schlendrian» vergleicht. «Er wird auf diese Weise dessen nicht gewahr.» Wenn man aber Zahlen anderer Betriebe beibringt, «in denen frischer Wind weht, dann kann sich der Schlendrian nicht länger verbergen»³. Infolgedessen empfiehlt Schmalenbach die Durchführung des sogenannten «Betriebsvergleiches», auch «Außen-Vergleich, Fremd-Vergleich, außerbetrieblicher, externer, mehrbetrieblicher oder zwischenbetrieblicher Vergleich» genannt. Er hat sehr große Ähn-

³ Schmalenbach, Dynamische Bilanz, a. a. O., S. 335/6.

lichkeit mit einem anderen Hilfsmittel der Kontrolle, dem Planvergleich. Während aber der letztere, insbesondere in der Form des Plankostenvergleiches, seine Kontrolle auf Grund künstlich geschaffener Vergleichsgrößen vornimmt, stützt sich der zwischenbetriebliche Vergleich auf wirklich existierende Größen. Der erstere ist zudem nur auf quantitativer, das heißt exakt-zahlenmäßiger, der letztere auch auf qualitativer Grundlage durchführbar, was wir noch speziell zeigen werden.

Indem wir zwischenbetriebliche Vergleiche durchführen, suchen wir nach Verlust-, bzw. nach Gewinnquellen und schaffen uns damit Ansatzpunkte für die Unternehmungspolitik. Mit der Feststellung von Leistungsunterschieden, mit dem bloßen Erkennen, gelingt es uns aber noch nicht, den Gewinn der Unternehmung zu steigern. Wir sollten ebenfalls die Gründe erfahren, aus denen die Unterschiede resultieren, und wir müssen schließlich handeln, um die gefundenen Gewinnquellen auszuschöpfen. Das ist oft nicht ohne weiteres möglich, da einem einzigen Leistungsunterschiede ein Komplex von Ursachen gegenüberstehen kann, den wir zuerst schön säuberlich freilegen müssen durch die Auswertung der Vergleichsergebnisse. Erst auf Grund der Erkenntnis der möglichen und der wahrscheinlichen Ursachen der Leistungsunterschiede kann es uns gelingen, durch eine geeignete Unternehmungspolitik die Leistungsergebnisse zu verbessern.

Nachdem wir das Wesen des zwischenbetrieblichen Vergleiches umschrieben haben, wollen wir kurz auf die oben genannten Synonyme eintreten. Der Ausdruck «externer Vergleich» als Gegensatz zum «internen Vergleich» wird vor allem von Weigmann⁴ verwendet. Vom rein begrifflichen Standpunkte aus befriedigen aber die Bezeichnungen «intern» und «extern» nicht, weil sie zu Zweifeln Anlaß geben. So könnte man leicht einen internen Vergleich auffassen als einen Vergleich, der den inneren Problemkreis, den externen Vergleich als solchen, welcher den äußeren Problemkreis der Unternehmung betrifft. Dasselbe gilt natürlich auch für die Gegenüberstellung «Binnenvergleich—Außenvergleich» und «innerbetrieblicher-außerbetrieblicher Vergleich». Viel eindeutiger ist die Bezeichnung «Fremdvergleich». Sie streicht den Unterschied

⁴ Weigmann, Grundlagen des Betriebsvergleiches, a. a. O.

zum «Selbstvergleich» sehr deutlich heraus. Man erkennt aus ihr ohne weiteres, daß es sich um mindestens zwei, also eine Mehrzahl von Unternehmungen handeln muß. Das Schmalenbachsche Begriffspaar «Zeitvergleich-Betriebsvergleich» ist nicht ganz klar, weil ihm ein zeitliches Kriterium zugrunde liegt. Wir können nämlich auch zwischenbetriebliche Zeitvergleiche durchführen. Zweitens kommt im Begriffe «Betriebsvergleich» die Mehrzahl, das Mehrbetriebliche, nicht deutlich zum Ausdruck und drittens ist das Wort «Betrieb» in Betriebsvergleich zu eng. Wir fassen nämlich den Betrieb lediglich als «die unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu betrachtende Leistungserstellung der Unternehmung»⁵, als eine gedankliche Abstraktion, auf. Mit dem zwischenbetrieblichen Vergleich wollen wir auch das reale Gebilde Unternehmung und dessen Rentabilität oder Erhaltungsgrad überprüfen. Streng genommen müßten wir daher von «Unternehmens-Fremd-Vergleichen» sprechen. Da wir aber die Vielzahl der Begriffe unserer Wissenschaft nicht mit einem weiteren unschönen Begriffe bereichern wollen, übernehmen wir den Ausdruck, der sich am besten eingebürgert hat und der das Wesen dieser Vergleichsart trotzdem gut charakterisiert; das ist zweifellos die Bezeichnung «*zwischenbetrieblicher Vergleich*». Störend wirkt einzig das Adjektiv «betrieblich». Wir verwenden daher den Ausdruck mit den gleichen Vorbehalten, die wir gegenüber dem Worte «Betriebswirtschaftslehre» (an Stelle von «Wirtschaftslehre der Unternehmung»⁶) anbringen müssen; das heißt, wir denken nicht nur an einen Vergleich zwischen verschiedenen Betrieben, sondern zwischen verschiedenen Unternehmungen.

Fassen wir die Ergebnisse unserer bisherigen Untersuchungen zusammen, dann kommen wir zu folgender Definition:

Unter einem zwischenbetrieblichen Vergleich verstehen wir ein Hilfsmittel der Kontrolle, das auf (vergleichender) Gegenüberstellung gleichartiger Erscheinungen und Größen einer Mehrzahl

⁵ Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 12. — Wir verzichten, die Begriffsbestimmungsfrage neu aufzurollen. Das ist an anderer Stelle bereits ausführlich getan worden, und wir verweisen daher auf die Ausführungen von Walther in «Wirtschaftslehre der Unternehmung», Bd. I, «Der Betrieb» sowie auf die Schriftenreihe «Unternehmung und Betrieb», insbesondere Bd. I, Ulrich, Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Bern 1944.

⁶ Vgl. Walther, Der Betrieb, a. a. O., Vorwort S. VI.

von Unternehmungen beruht und den Zweck hat, zu Möglichkeiten anzuregen, die Rentabilität oder die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen⁷.

Trotzdem wir den Begriff «zwischenbetrieblicher Vergleich» enger gefaßt haben als andere Autoren (vgl. z. B. Fußnote 7), können wir mit ihm noch viele Vergleichsarten erfassen. Wir wollen versuchen, einige von ihnen im folgenden Abschnitt näher zu umschreiben.

B. Einige Hauptarten des zwischenbetrieblichen Vergleiches⁸

Aus den vielen Vergleichsobjekten und aus den mannigfaltigen Gesichtspunkten, unter denen sie betrachtet werden können, erklären sich die zahlreichen zwischenbetrieblichen Vergleichsarten und -methoden. Jeder Versuch, sie vollständig darstellen zu wollen, müßte zum vornherein scheitern. Wir wollen uns daher begnügen, nur einige wichtige Gruppierungsprinzipien der Literatur heranzuziehen und sie nach fünf Hauptkriterien zu gliedern, nach der organisatorischen Zusammenfassung, nach dem mittelbaren Vergleichszweck, nach der geographischen Reichweite, nach dem Vergleichsumfang und nach der Beziehung zur Zeit.

1. Nach der organisatorischen Zusammenfassung

unterscheiden wir zwischen zwei Vergleichsarten, erstens nach der Art und Weise der Gruppierung der Vergleichsunternehmungen und zweitens nach der organisierenden Stelle, dem Veranstalter.

⁷ Unsere Auffassung über das Wesen des zwischenbetrieblichen Vergleiches deckt sich weitgehend mit derjenigen von Lisowsky, der im Bulletin des VSB 1944, Heft 3, Seite 39, wie folgt definiert:

«Der Betriebsvergleich — als Inbegriff betrieblicher Vergleichen — ist seiner Idee nach ein Hilfsmittel des Urteilens und Wertens, das zwecks Prüfung betrieblichen Seins und Geschehens (insbesondere in seinem durch die Betriebspolitik beeinflussten Ablauf) eingesetzt wird, um auf Grund der gewonnenen Aussagen über die Wirtschaftlichkeit des Betriebes als Ganzes oder seiner Teil- oder Gliederscheinungen, zu Möglichkeiten anzuregen, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.»

Es ist zu beachten, daß Lisowsky eine andere Terminologie verwendet als wir das getan haben. Er versteht unter «Betriebsvergleich» sowohl den Selbstvergleich als auch den Fremdvergleich. Zudem ist bei ihm der Begriff «Betrieb» Oberbegriff zu «Unternehmung».

⁸ Vgl. Lisowsky, Hauptarten des modernen Betriebsvergleiches, in: Bulletin des VSB, 1944, Hefte 4 und 5, wo noch weitere Gliederungen zu finden sind.

1. Nach der Art und Weise der Gruppierung der Vergleichs- unternehmungen

Je nach dem, ob wir die einzelne Unternehmung mit nur einer oder mehreren fremden Unternehmungen vergleichen, sprechen wir vom Einzel- oder Gruppenvergleich. Der praktisch wichtigere ist allerdings der Gruppenvergleich.

Innerhalb des Gruppenvergleichs sind zwei, bzw. drei Varianten wichtig. Wir können nämlich die Unternehmungen einer Vergleichsgruppe einzeln miteinander vergleichen oder eine einzelne Unternehmung mit dem Durchschnitt oder ein Gruppendurchschnitt mit einem anderen Gruppendurchschnitt. Den zuletzt genannten Fall wollen wir Gruppenvergleich höherer Ordnung nennen. Wir haben somit folgende Vergleichsmöglichkeiten:

a) Der Einzelvergleich als Fremdvergleich (nur zwei Unternehmungen, also nur ein Vergleich).

b) Der Gruppenvergleich (Mehrzahl von Vergleichen).

aa) Der Gruppenvergleich als Summe mehrerer Einzelvergleiche:

Vergleich

der Unternehmung A mit der Unternehmung B
der Unternehmung A mit der Unternehmung C
der Unternehmung A mit der Unternehmung D
der Unternehmung B mit der Unternehmung C
der Unternehmung B mit der Unternehmung D
der Unternehmung C mit der Unternehmung D

bb) Der Gruppenvergleich als Durchschnittsvergleich.

Vergleich der Unternehmung A mit dem Durchschnitt Unternehmungen B—D.

Vergleich der Unternehmung B mit dem Durchschnitt der Unternehmungen A, C, D usw.

In der Praxis wird zwar dieser Vergleich meistens mit dem Durchschnitt *aller* Unternehmungen (A—D) durchgeführt. Das ist aber nicht empfehlenswert, da namentlich, wenn wenige Unternehmungen vorhanden sind, die Durchschnitte von derjenigen Unternehmung mitbeeinflusst werden, die man überprüfen wollte. Die

Unwirtschaftlichkeiten werden zu schwach oder zu stark betont.

cc) Der Gruppenvergleich höherer Ordnung.

Eine Gruppe von mehreren Unternehmungen wird mit einer oder mehreren Gruppen im Durchschnitt verglichen. Der Gruppenvergleich höherer Ordnung findet sich in der Praxis ziemlich häufig, so zum Beispiel bei den Erfahrungsaustauschgruppen (Erfa-Gruppen) des Schweizerischen Drogistenverbandes. Neuestens führt auch der Verband Schweizerischer Lebensmittel-Detailhändler solche Vergleiche durch.

Zum Merkmal der organisatorischen Zusammenfassung gehört auch die Unterscheidung

2. nach dem Veranstalter

Wir kennen in der Praxis zwischenbetriebliche Vergleiche, welche von einzelnen Unternehmungen, von einzelnen Branchengruppen, von Spitzenverbänden der Wirtschaft, ja sogar vom Staate organisiert werden. In der Schweiz wurden die ersten Vergleichsgruppen des kleinen Detailhandels zu Beginn der Dreißigerjahre von einigen fortschrittlichen Geschäftsinhabern gegründet, so zum Beispiel die Vergleichsgruppe EVUS im Schuhhandel und die Gruppe «Sonderegger» im Sporthandel.

Später gingen die Bestrebungen an den Spitzenverband über, den Schweizerischen Detaillistenverband in Bern. Seit 1948 liegt die Organisation bei den einzelnen Fachverbänden.

II. Nach dem mittelbaren Vergleichszweck

Der unmittelbare Vergleichszweck ist, wie wir bereits erwähnt haben, die Erkenntnis von Verlust-, bzw. Gewinnquellen. Diesem Endzweck sind oft Teilzwecke vorgelagert. Auf dieser Überlegung basiert die Unterscheidung von H a u c k⁹ in

1. Deskriptive Vergleiche und Kausalvergleiche

«Wenn man zum Zweck der Beschreibung von Gleichheiten und Unterschieden vergleicht, dann sprechen wir von einem de-

⁹ H a u c k, Der Betriebsvergleich, a. a. O., S. 104/5.

skriptiven Vergleich». Stellt man hingegen «Vergleiche auf, um Ursachen zu finden»¹⁰, dann handelt es sich um einen Kausalvergleich.

Nach unserer Definition ist eigentlich jeder zwischenbetriebliche Vergleich ein Kausalvergleich. Ein Vergleich lediglich zum Zwecke der Beschreibung hätte ja gar keinen Sinn. Nun ist es uns aber nur selten möglich, direkt aus dem Vergleiche die Ursachen von Gleichheiten und Ungleichheiten zu erkennen; denn wir haben es, wie ja Hauck selbst sagt, in der Unternehmung mit «Ursachen- und Wirkungsbündeln» zu tun. Erst durch die Auswertung der Vergleichsergebnisse können wir im allgemeinen die Kausalverhältnisse genauer erkennen. Der Form nach sind also die meisten Vergleiche deskriptive Vergleiche. Die Haucksche Unterscheidung kann daher nicht ganz befriedigen.

Eine weitere Unterscheidung nach dem mittelbaren Vergleichszweck ist diejenige in

2. Strukturvergleiche und Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsvergleiche

Bei Strukturvergleichen werden strukturverschiedene Unternehmungen verglichen. Das tut man, um den Einfluß bestimmter Strukturdaten, zum Beispiel die Branche oder die Betriebsform, abzuklären. In diesen Fällen sollte man aber, um zu folgerichtigen Ergebnissen zu gelangen, alle anderen Einflußfaktoren, insbesondere unterschiedliche Wirtschaftlichkeitsgrade der Leistungserstellung, ausschalten.

Ganz anders verhält es sich bei den eigentlichen Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsvergleichen. Hier vergleichen wir grundsätzlich gleichartige, das heißt strukturgleiche Unternehmungen, um in erster Linie die Wirtschaftlichkeit und die Rentabilität zu prüfen. Würden wir die absoluten oder relativen Kosten branchenverschiedener Betriebe vergleichen, dann wüßten wir ja nicht, ob die Leistungsunterschiede auf Unwirtschaftlichkeit beruhen oder eben diesen Strukturunterschieden zuzuschreiben sind.

Selbstverständlich können auch die Strukturzahlen zu Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsvergleichen benutzt werden; denn durch die Gegenüberstellung der eigenen Zahlen mit branchen-

¹⁰ Hauck, Der Betriebsvergleich, a. a. O., S. 105.

typischen Richtzahlen können wir unsere Wirtschaftlichkeit und unsere Rentabilität ebenfalls kontrollieren. Da aber diese Richtziffern Durchschnitte aus einer Vielzahl von Unternehmungen (Gesetz der großen Zahl!) darstellen, wollen wir die darauf aufbauenden zwischenbetrieblichen Vergleiche *indirekte* Vergleiche nennen, im Gegensatz zu den *direkten* Vergleichen mit einigen wenigen konkreten Unternehmungen, wie sie in den Erfa-Gruppen gepflegt werden.

III. Nach der geographischen Reichweite

unterscheiden wir zwischen lokalen, nationalen und internationalen Vergleichen.

Je weiter die Unternehmungen räumlich auseinanderliegen, um so schwieriger wird es, die Vergleichsgrundlagen zu vereinheitlichen. Viele Vergleichsfelder können überhaupt nicht als Grundlage für Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsvergleiche dienen, weil die Bedingungen, unter denen die Leistungen erstellt werden, allzu verschieden sind. Infolgedessen werden die internationalen Vergleiche zum Teil als Strukturvergleiche durchgeführt, wobei gewöhnlich Durchschnittszahlen (Gruppenvergleiche höherer Ordnung) verwendet werden. Der Kreis der Vergleichsunternehmungen beschränkt sich meistens auf Warenhäuser, Großindustrien und andere große Unternehmungen.

IV. Nach dem Vergleichsumfang

Das Unterscheidungsmerkmal bestimmt hier die Größe des Vergleichsfeldes in bezug auf die einzelne Unternehmung. Wir können Teilerscheinungen der Unternehmung vergleichen oder die Unternehmung als Ganzes.

Weigmann bringt in diesem Zusammenhang eine Dreigliederung¹¹ des Vergleichsfeldes in

1. Verfahrensvergleich,
2. Betriebsvergleich,
3. Unternehmungsvergleich.

Der Verfahrensvergleich ist mehr ein technischer Vergleich, und da das Verfahren eigentlich zur Leistungserstellung des Betriebes gehört, wollen wir es nicht speziell hervorheben.

¹¹ Weigmann, Grundlagen des Betriebsvergleiches, a. a. O., S. 22.

Innerhalb der größeren Bereiche, zum Beispiel innerhalb des Betriebsvergleiches, gliedern wir weiter in Kostenvergleiche und Leistungsvergleiche. Die Kostenvergleiche können wir unterteilen in Personalkostenvergleiche, Fremdkostenvergleiche usw. Wir wollen einige dieser Gliederungen im speziellen Teile durchführen.

V. Nach der Beziehung zur Zeit

Wenn wir die zwischenbetrieblichen Vergleiche nach ihrer Beziehung zur Zeit untersuchen, können wir im wesentlichen zwei Gruppen von Vergleichsarten unterscheiden, erstens nach der Aktualität der Vergleichsgrößen und zweitens nach der Beziehung zu einem Zeitpunkt oder einem Zeitraum.

1. Nach der Aktualität der Vergleichsgrößen

unterscheiden wir zwischen Gegenwarts- und Vergangenheitsvergleichen¹². Bei

a) den Gegenwartsvergleichen

werden die Vergleichsgrößen der unmittelbaren Gegenwart entnommen. Der Begriff «Gegenwart» ist nicht allzu wörtlich zu nehmen; denn eine gewisse technisch notwendige Zeitspanne wird immer verstreichen, bis verglichen werden kann, und zu diesem Zeitpunkte gehören die betreffenden Vergleichsgrößen schon der Vergangenheit an. Allgemein gilt: Je aktueller die Vergleichsgrößen sind, um so höher ist ihr Erkenntniswert, und um so besser ist die Möglichkeit der Auswertung.

b) Vergangenheitsvergleiche

In vielen, ja in den meisten Fällen ist es gar nicht möglich, die Vergleichsgrößen der unmittelbaren Gegenwart zu entnehmen, weil viele Erscheinungen der Unternehmungen sich über weite Zeiträume hinaus erstrecken.

Eine Abgrenzung zwischen Gegenwarts- und Vergangenheitsvergleichen ist schwierig und muß oft willkürlich sein. Typische Gegenwartsvergleiche sind die Vergleiche über die Lagerzusammensetzung, überhaupt alle Vergleiche, welche auf einer Bestan-

¹² Auch ein Vergleich von Zukunftszahlen in der Form von Budgetvergleichen wäre denkbar.

desaufnahme beruhen. Kostenvergleiche und Umsatzvergleiche sind gewöhnlich Vergangenheitsvergleiche. Mit dem Begriff «Bestandesaufnahme» haben wir bereits das nächste Unterscheidungsmerkmal angeschnitten, nämlich

2. nach der Beziehung zu einem Zeitpunkt oder Zeitraum

Die Bestandesaufnahmen sind Momentbilder, die einen Zustand festhalten, im Gegensatz zu den Zeitraumvergleichen, welche eine Entwicklung im Zeitablauf verfolgen.

a) Die Zeitpunktvergleiche

werden auch Zustandsvergleiche oder statische Vergleiche genannt. So spricht Weigmann von statischen Verfahrens-, Betriebs- und Unternehmungsvergleichen¹³. Er will damit ausdrücken, daß die betreffenden Erscheinungen aus dem Fluß der Entwicklung herausgerissen wurden. Sie sind, wie Lisowsky sich ausdrückt, «zeitbeziehungslos»¹⁴.

b) Die Zeitraumvergleiche

werden bisweilen Entwicklungsvergleiche oder dynamische Vergleiche genannt, da sie meistens eine Bewegung ausdrücken. Bei Weigmann allerdings wird der Ausdruck «dynamischer Vergleich» nicht synonym mit dem Ausdruck «Entwicklungsvergleich» verwendet. «Entwicklungsvergleich» ist Oberbegriff zu «stationärem» und «dynamischem» (Entwicklungs-) Vergleich. Beim dynamischen Entwicklungsvergleich mißt man das Kräftespiel nur relativ an der eigenen Unternehmung. Will man dagegen «seine Entwicklung, beziehungsweise sein Kräftespiel beurteilen nach Maßgabe der anderen», dann führt man einen stationären Entwicklungsvergleich durch. «Stationär deshalb, weil durch das Kräftespiel Bewegungen und innere Spannungen ausgelöst werden¹⁵.» Aus diesen Erklärungen Weigmanns geht nicht klar hervor, weshalb man diesen zwischenbetrieblichen Vergleich gerade als «stationär» bezeichnet.

¹³ Weigmann, Grundlagen des Betriebsvergleiches, a. a. O., S. 21.

¹⁴ Lisowsky, Hauptarten des modernen Betriebsvergleiches, in: Bulletin des VSB, 1944, Heft 5, S. 80.

¹⁵ Weigmann, Grundlagen des Betriebsvergleiches, a. a. O., S. 20.

Hauptteil

Der zwischenbetriebliche Vergleich im Detailhandel

Die Herausarbeitung des Wesens des zwischenbetrieblichen Vergleiches und einzelner Vergleichsarten hatte den Zweck, uns der Möglichkeiten dieses Kontrollmittels einmal grundsätzlich bewußt zu werden. Bevor wir nun diese Erkenntnisse auf das Beispiel des Detailhandels anwenden und die Methoden der Praxis überprüfen, wollen wir das Vergleichsobjekt «Detailhandelsunternehmung» näher kennenlernen.

1. Abschnitt

Analyse des Vergleichsobjektes

Es werden uns in diesem Abschnitte zwei Fragen beschäftigen, erstens die Frage nach den Besonderheiten der Detailhandelsunternehmung im Hinblick auf den Vergleich und zweitens die Frage nach den Voraussetzungen der Vergleichbarkeit zwecks Bildung von Vergleichsgruppen.

A. Besonderheiten des Detailhandels im Hinblick auf den Vergleich

Die Begriffe «Unternehmung» und «Betrieb» bilden unsere Ausgangspunkte. Wir wenden sie auf die speziellen Verhältnisse des Detailhandels an und untersuchen, welche allgemeinen Folgerungen wir in bezug auf den zwischenbetrieblichen Vergleich ziehen müssen.

I. Das Wesen der Detailhandelsunternehmung

1. Die Detailhandelsunternehmung im allgemeinen

Eine Unternehmung ist «eine dauernde, wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellende, über Vermögen verfügende, einheitlich geleitete, selbständige Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft»¹.

¹ Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 9.

Alle Sonderwirtschaften, welche Unternehmungen sind, haben diese Merkmale gemeinsam. Was sie aber voneinander unterscheidet und ihre jeweilige Besonderheit begründet, das ist die Art der Leistungen, die sie für Dritte erstellen.

Während die Herstellung von Gütern die spezifische Leistung der Industrieunternehmung darstellt, ist der Austausch derselben die charakteristische Aufgabe der Handelsunternehmung. In sie teilen sich, wenn wir von den Nebenformen absehen, zwei Arten von Handelsunternehmungen. Der Großhandel einerseits vermittelt Rohstoffe, Halb- und Fertigprodukte in großen Mengen, und zwar gewöhnlich vom Fabrikanten zum Wiederverkäufer. Der Detail- oder Einzelhandel andererseits setzt Fertigprodukte in kleinen Einzelmengen an Konsumenten ab.

Wir wollen hier nicht auf Begriffsstreitigkeiten eingehen, möchten aber daran erinnern, daß das Wort «Groß-» in Großhandel nicht an die Unternehmungsgröße anknüpft. Das Unterscheidungsmerkmal stellt auf die Größe des durchschnittlichen Verkaufsgeschäftes ab. Man müßte daher konsequenterweise auch von Kleinhandel sprechen. Dieser Ausdruck wurde aber abgelehnt, weil er, wie Lampe im Handwörterbuch der Staatswissenschaften erklärt², ein soziales Werturteil enthält und mit «Krämertum» und «elender Hökerei» gleichgesetzt wurde. Auch das Wort «Letzthandel» hat sich nicht durchsetzen können, obwohl es, namentlich in der Vorstellung der Handelskette, die Art der marktwirtschaftlichen Verflechtung ganz gut kennzeichnet. Dagegen hat sich das Wort «Einzelhandel» in der Literatur gut eingebürgert, während in schweizerischen Fachkreisen die Bezeichnung «Detailhandel» geläufig geworden ist. Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt läßt sich nichts gegen sie einwenden; beide sind durchaus brauchbar; trotzdem möchten wir dem bei uns bekannteren Ausdruck «Detailhandel» den Vorzug geben.

Wir kommen zu folgender Definition:

Unter einer *Detailhandelsunternehmung* verstehen wir eine dauernde, über Vermögen verfügende, einheitlich geleitete, selbständige Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft, welche für Dritte wirtschaftliche Leistungen erstellt, indem sie Fertigprodukte (Konsumgüter) aus dem Markte bezieht und diese ohne oder mit

² Band III, S. 496.

geringfügiger Veränderung, aber in kleineren Mengen, an Konsumenten abgibt.

Zur Lösung dieser Gesamtaufgabe muß die Unternehmung, beziehungsweise ihre Leitung, einerseits gegenüber dem Markte Entscheidungen treffen; andererseits muß sie tätig werden, beziehungsweise ein Tätigwerden organisieren, um ihre Marktaufgabe (die Vermittlung von Waren) zu erfüllen. Indem die Unternehmungsleitung die Beziehungen zum Markte überwacht, das heißt zur richtigen Zeit Handelswaren und Hilfsstoffe in richtigen Quantitäten, Qualitäten und zu günstigen Preisen einkaufen und im geeigneten Zeitpunkte und in geeigneter Sortierung und preislichen Differenzierung zum Verkaufe anbieten läßt, hat sie eine Unternehmungsaufgabe. Dazu gehören ferner Entscheidungen über die Höhe des einzusetzenden Kapitals usw. Daneben hat das Ladengeschäft eine Betriebsaufgabe. Sie besteht in der internen Bereitstellung der Handelswaren zur Vorbereitung des Verkaufes und in einer Beratungstätigkeit für Käufer und Nichtkäufer, kurz in einer Dienstleistung.

Stellen wir diesen Betriebs Gesichtspunkt noch etwas zurück und wenden wir uns nun der Unternehmungsaufgabe zu. Wir nennen sie Disposition am Markte.

2. Die Disposition am Markte und ihre Beurteilung

Es würde zu weit führen, wenn wir die gesamte Unternehmungsdisposition behandeln wollten. Wir beschränken uns daher im folgenden auf eine besonders wichtige Frage der Detailhandelsunternehmung, nämlich auf die Frage nach dem marktgerechten Wareneinkauf oder, wie das Kaeslin scharfsinnig ausdrückt³, nach dem Wareneinsatz.

Vom quantitativ und qualitativ marktgerechten Einsatz der Handelswaren hängt ein wesentlicher Teil des Gewinnes ab. Die tüchtigsten Verkäufer, die zweckmäßigsten Verkaufsräume, die wirksamsten Werbeargumente nützen nichts oder wenig, wenn es an der richtigen Ware fehlt. Entscheidungen über Art und Größe der Beschaffung müssen auf Grund einer sorgfältigen Beurteilung der Marktlage erfolgen. Die Unternehmungsleitung hat stets Ver-

³ Kaeslin, Ziele und Möglichkeiten des Rechnungswesens im Großhandel, a. a. O., S. 19.

änderungen im Bedarf, in den Konkurrenzverhältnissen und in den Absatzwegen zu verfolgen und das Einkaufsprogramm entsprechend zu gestalten. Tut sie das nicht oder nur in ungenügendem Maße, dann wird das Personal bald unterbeschäftigt sein, die Fehleinkäufe und die Ladenhüter werden sich mehren. Die Entscheidungen der Unternehmungsleitung können gut oder schlecht, zweckmäßig oder unzweckmäßig sein, je nachdem, ob der Markt richtig oder falsch beurteilt wurde.

Wenn wir also die Unternehmungsdisposition gegenüber dem Markte prüfen wollen, dann fragen wir: «Hat die Unternehmung mit dieser oder jener Entscheidung, zum Beispiel mit diesem oder jenem Einkaufsauftrag, rational, das heißt zweckmäßig gehandelt?» Würden wir die Entscheidungen bewerten, dann wäre der Rationalitätsgrad der Quotient aus den getroffenen Entscheidungen zu den bestmöglichen Entscheidungen. Rationalitätsgrad eins würde infolgedessen bedeuten, daß der tatsächliche Wareneinsatz mit dem bestmöglichen Wareneinsatz übereinstimmt, daß er vollkommen rational war. Je mehr sich der Quotient der Zahl Null nähert, um so unzweckmäßiger wären die Entscheidungen gewesen, ja im Falle Null dürften wir überhaupt nicht mehr von Rationalität sprechen. Wir können intern diese Verhältnisse natürlich erst nach einer gewissen Zeit ergründen; denn erst die Entwicklung wird zeigen, ob und inwieweit die getroffenen Entscheidungen gut waren. Es wird uns dabei nicht möglich sein, die Zweckmäßigkeit der Entscheidungen ziffernmäßig genau darzustellen. Gewiß, das Verkaufsergebnis gibt uns, besonders wenn es nach Warengruppen gut gegliedert ist, bestimmte Anhaltspunkte. Aber der Umsatz wird nicht allein vom Wareneinsatz bestimmt, sondern ebenfalls von der Geschicklichkeit des Verkaufspersonals und anderen Faktoren, oder, um es allgemeiner auszudrücken, von der Wirtschaftlichkeit, beziehungsweise der Intensität⁴ der Leistungserstellung. Das ist eine Schwierigkeit, die wir hier nur andeuten wollen, um sie zusammen mit den Betriebsfragen näher zu behandeln. Eine andere Schwierigkeit liegt in der Unternehmungssphäre selbst. Es gibt nämlich Reaktionen der Unternehmungsleitung auf äußere Gegebenheiten, die sich nur schwer unter dem Gesichtspunkt der Rationalität beurteilen lassen. Oft müssen Ent-

⁴ Zum Intensitätsgrad, vgl. Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 237 ff.

schlüsse so gefaßt werden, die unter den gegebenen Umständen mit ebenso guten Argumenten hätten anders gefaßt werden dürfen. Ja, es gibt Entscheidungen, die im Normalfalle ausgesprochen falsch sind, die aber zufällig das Richtige treffen, weil sich vielleicht die Situation plötzlich in unerwarteter Weise ändert. Ein gewisses spekulatives Moment, die Gefahr des Mißlingens, wird die Unternehmung stets umgeben⁵. Diesem immanenten Restrisiko können wir nicht mit rein rationalen Überlegungen begegnen; hier muß das Fingerspitzengefühl entscheiden, also gleichsam eine Rationalität höherer Ordnung.

Mit dieser Feststellung haben wir keineswegs unsere oben gewonnenen Erkenntnisse in bezug auf die Beurteilung der Unternehmungsd disposition entwertet. Wenn es auch gewisse Reaktionen der Unternehmungsleitung gegenüber dem Markte gibt, die wir nicht taxieren dürfen, weil die sie auslösenden äußeren Einflüsse und Gegebenheiten gar nicht konkretisiert und beurteilt werden könnten, so gibt es doch eine Reihe von Dispositionen, die sich überprüfen lassen. Wer zum Beispiel sein Konfektionslager mit kurzen Damenkleidern und -mänteln füllt, während die Mode bereits nach längeren Modellen tendiert, der hat eben falsch disponiert; das hat mit Fingerspitzengefühl nichts zu tun. Wer hingegen die ordnungsmäßig bestellte Ware nicht rechtzeitig erhält und Gewinn entgehen lassen muß, zum Beispiel wegen eines Eisenbahnerstreikes oder eines Ereignisses höherer Gewalt (für das weder der Lieferant, noch die Versicherung haftbar sind), dem kann man kaum Dispositionsfehler vorwerfen; er hatte eben Pech.

Es wird Aufgabe einer speziellen Unternehmungswirtschaftslehre sein, zu zeigen, ob und inwieweit getroffene Entscheidungen wertend beurteilt werden dürfen. Bei dieser Frage scheint uns, daß gerade der zwischenbetriebliche Vergleich wertvolle Maßstäbe der Beurteilung liefern könnte. Es handelt sich ja bei den Vergleichsgruppen um Unternehmungen, die ihre Marktleistungen unter ähnlichen Bedingungen erstellen und infolgedessen ähnliche Entscheidungen treffen müssen. Allerdings könnten solche Vergleiche nur zu einem Teile auf der Grundlage des Rechnungswesens durchgeführt werden. Man müßte, wenn wir wiederum an

⁵ «Verneinung des Risikos bedeutet Verneinung der Unternehmung» (Rieger).

den Wareneinsatz denken, die Sortimente an Ort und Stelle vergleichen und dafür eine besondere Beurteilungsmethode, eine Art Notenskala einführen. Darüber werden wir weiter unten noch Näheres zu sagen haben. Hier kam es uns nur darauf an zu zeigen, daß eine Kontrolle der Dispositionen weder unmöglich noch zwecklos ist, lediglich deshalb, weil es sich um äußere Einflüsse handelt. Das gilt für die so stark marktwirtschaftlich verflochtene Detailhandelsunternehmung in besonderem Maße.

II. Das Wesen des Detailhandelsbetriebes

Betrachten wir nun die inneren Beziehungen der Unternehmung losgelöst vom Markte, dann sprechen wir vom Betrieb. Alle Handlungen, welche nicht Entscheidungen gegenüber dem Markte sind, fallen unter diesen Bereich. Während zum Beispiel Entschlüsse über das Ob und das Wieviel des Einkaufes zur Unternehmung gehören, zählen wir die Tätigkeit des Einkaufens, wie übrigens auch des Vertriebes und der Verwaltung, zum Betrieb.

Die Leistungserstellung des Betriebes überprüfen wir unter dem Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit.

Bevor wir das tun, müssen wir einige Besonderheiten der betrieblichen Leistungserstellung im Detailhandel näher kennenlernen.

1. Die Leistungserstellung im Detailhandelsbetrieb

Wir wollen die Leistungserstellung im Detailhandel von zwei Seiten aus betrachten, zunächst von der Leistungsseite und dann von der Kostenseite aus.

a) Die Leistungsseite

Während die meisten Leistungen des Industriebetriebes in ihrem Endergebnis körperliche Formen annehmen, haben sie im Detailhandelsbetrieb zum großen Teil immaterielle Natur. Aus der Leistungserstellung resultiert weder ein neues, noch ein veredeltes körperliches Gut, sondern der unkörperliche «Dienst am Kunden». In Wirklichkeit sind diese Leistungen nicht isoliert erkennbar; denn meistens verknüpfen sie sich mit einer materiellen Warentransaktion. Der immaterielle Dienst verbindet sich gleichsam mit der Materie, dem Handelsobjekt. Kaeslin⁶ hat richtig

⁶ a. a. O., S. 19 ff. und S. 31.

erkannt, daß diese Güter nicht das Resultat der Leistungserstellung sind, sondern nur Mittel, welche diese Leistungsproduktion ermöglichen. Infolgedessen gehören sie als Wertgrößen nicht in den Betrieb, sondern in die Unternehmung. Zum Betrieb gehören nur die Dienstleistungen des Personals.

Allerdings erstellt der Detailhandelsbetrieb oft neben den reinen Dienstleistungen körperliche Leistungen, namentlich dann, wenn ihm irgendeine gewerbliche Werkstatt oder ein Atelier angegliedert ist. In diesen Fällen handelt es sich aber um Mischformen zwischen gewerblicher Wirtschaft und Handel, von denen wir hier absehen wollen. Nun finden wir aber, selbst beim vermeintlich reinen Handelsbetrieb, wesensfremde Funktionen; dazu gehören zum Beispiel das Rösten und das Mahlen des Kaffees. Ganz allgemein können wir auch das Messen, Wägen, Abschneiden, Einfüllen, Einpacken, Anschreiben, überhaupt alle Lagerarbeiten und Verrichtungen, welche uns mit der Ware in direkte körperliche Berührung bringen, als materielle Leistungen betrachten. Gegenüber der Dienstleistung, der Beratung des Kunden, wie sie sich im Verkaufsgespräch äußert, treten sie an Bedeutung weitgehend zurück. Wir wollen uns daher im folgenden hauptsächlich auf die reine Dienstleistung beschränken. Da sie keine körperliche Form annimmt, kann sie nur schwer gemessen und bewertet werden. Wohl können wir im Bruttogewinn den gesamten Leistungswert erkennen, aber diese Zahl sagt uns nichts aus über die Güte der durchschnittlichen Dienstleistung. Der Bruttogewinn hängt nämlich zu einem guten Teile von den Marktfaktoren ab (zum Beispiel Einkaufs- und Verkaufspreise, Bedarf). Immerhin dürfen wir einen gewissen Einfluß der Dienstleistung nicht verkennen; denn je nach der Intensität der Leistungserstellung können die Umsätze und damit der Bruttogewinn höher oder tiefer ausfallen. Intensität der Leistungserstellung beim Verkauf heißt aber nicht aufdringliche, sondern lediglich verkaufsfördernde Kundenberatung. Die Intensität drückt sich im Ladengeschäft in einer gewinnenden, in einer werbenden Verkaufshandlung aus. Das erklärt uns die starke Werbebetontheit der Dienstleistung im Detailhandel. Unter «Werbebetontheit» verstehen wir nach Lisowsky⁷ das Durchdrun-

⁷ Lisowsky, Zur Theorie der Einzelhandelswerbung, Die Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 36.

gensein der Leistungen im Detailhandel von der Werbung. Letztere ist zwar, wie dieser Autor öfters nachgewiesen hat⁷, mit jeder Unternehmung und jedem Betriebe integrierend verbunden, dem Ladengeschäft ist sie aber in besonderem Maße inhärent. Das hängt zweifellos mit seiner Marktnähe zusammen. Seine Leistungserstellung erfolgt ja zum größten Teile vor den Augen des Konsumenten. Das Verkaufsgespräch, als wichtigster Teil, ist im Grunde genommen eine reine Werbetätigkeit. Der Verkäufer wirbt für die Ware, die er verkaufen will, und gleichzeitig wirbt er für die Unternehmung als Ganzes. Die Art und Weise, wie er den Kunden empfängt, die Ware präsentiert, versorgt und einpackt, all das wirkt auf den Kunden ein und formt in seiner Seele eine positive oder negative Einstellung gegenüber der Unternehmung und ihren Leistungen. Wir betonen das neutrale Wort «Einstellung»; denn die Werbewirkung muß nicht immer zu einem unmittelbaren Verkaufsabschluß führen. In gewissen Fällen sind die erstellten Leistungen sogar wertvoller, wenn ein kleiner oder gar kein Verkauf resultiert, dann nämlich, wenn dem Kunden mit einer kleineren Ausgabe weit besser gedient ist. Dank der guten Beratung wird er dann viel eher auch später wiederkommen und eventuell dann um so mehr kaufen. Das sind aber spezielle Fälle, und im allgemeinen gilt doch, daß auf längere Sicht von der werbenden Bedienung des Verkäufers, das heißt von der Intensität der Leistungserstellung, zum großen Teil das Verkaufsergebn abhängt. «Der Mensch als Betriebsfaktor» (Seyffert) ist im Detailhandel der wichtigste Werbeträger⁸.

b) Die Kostenseite

Wir haben soeben die Leistungserstellung im Detailhandel von der Leistungsseite aus betrachtet und haben erkannt, daß diese Leistungen infolge ihrer immateriellen werbebetonten Natur nur schwer quantifiziert werden können.

Betrachten wir nun den Detailhandelsbetrieb von der Kostenseite aus, dann stellen wir Vermögensabgänge fest für die Entlohnung des Personals, für die Verrechnung von Eigenlöhnen, für die Entschädigung von Fremdleistungen, für Zins und Abschrei-

⁸ Seyffert, Der Mensch als Betriebsfaktor, Eine Kleinhandelsstudie, Stuttgart 1922.

bung. Diese Kosten entstehen aber größtenteils unabhängig davon, ob viele, wenige oder gar keine Leistungen erstellt werden; denn die Betriebseinrichtungen sind ohnehin da, und das Personal ist engagiert. Mit anderen Worten, die meisten Kosten entstehen in der Stufe der Leistungsbereitschaft⁹, durch die Beschäftigung selbst erwachsen keine wesentlichen Mehrkosten; Ausnahmen bilden die Transportkosten für Gratislieferungen ins Haus oder die Sonderkosten für Auskünfte und für die Kreditkontrolle beim Abzahlungsgeschäft; den Einfluß des Verpackungsmaterials dürfen wir vernachlässigen. Berücksichtigen wir weiter, daß die Leistungen des Detailhandels nicht oder zum kleinsten Teile speicherbar sind (zum Beispiel vorbereitendes Abpacken, Einfüllen u. ä.), so erkennen wir den stark schwankenden Beschäftigungsgrad. Es ist zwar möglich, ihn etwas abzuschwächen durch Verwendung des Verkaufspersonals im Lager und im Büro. Man darf aber von dieser Möglichkeit keine allzu großen Wirkungen erwarten; beim Beschäftigungsrückgang im Verkauf nehmen gewöhnlich auch die Lager- und Büroarbeiten ab; zudem können diese Arbeiten ebenfalls nur zum kleinen Teil gespeichert werden. Man kann sie wohl etwas aufschieben (im Gegensatz zur Leistungserstellung im Verkauf); wenn aber gar nichts mehr rückständig ist, dann kann man die Büroarbeiten nicht im voraus erledigen. Bei anziehender Beschäftigung andererseits lassen sich alle diese Verwaltungsarbeiten sehr leicht intensivieren.

Die Gesamtkosten des Detailhandelsbetriebes hängen also sehr stark von der gewählten Leistungsbereitschaftsstufe ab. Es ist Aufgabe der Unternehmung, beziehungsweise der Unternehmungsleitung, über die Höhe der letzteren zu entscheiden. Im Betriebe lassen sich die Leistungseinheitskosten durch Steigerung der Leistungen (der Verkäufe) senken. Das will natürlich keineswegs heißen, eine relative Kostensenkung sei nur von der Leistung her möglich. Das wirtschaftliche Prinzip hat eben zwei Seiten, eine Leistungsseite und eine Kostenseite. Es sagt einmal, daß mit einem bestimmten Vermögensabgang ein möglichst großer Vermögenszugang erreicht werden soll. Auf dieses Postulat müssen wir im Detailhandel besonders dann achten, wenn wir eine bestimmte Lei-

⁹ Wir bauen auf die Theorie der Kostenabhängigkeit von Walther auf, deren Kenntnis wir voraussetzen. Vgl. Der Betrieb, a. a. O., S. 225 ff.

stungsbereitschaftsstufe gewählt und organisiert haben. Das wirtschaftliche Prinzip sagt zudem, daß wir ein bestimmtes Ziel (Vermögenszugang, Verkaufsakte, Umsatz) mit möglichst geringen Kosten verwirklichen sollten, und dieser Satz gilt im Detailhandel dann, wenn wir die Leistungsbereitschaft organisieren. Der Vermögensabgang für die gewählte Leistungsbereitschaftsstufe kann nämlich vom Betrieb ebenfalls beeinflußt werden. Wird die Leistungserstellung gut organisiert, dann ist es durchaus möglich, mit relativ geringen Kosten eine hohe Bereitschaftsstufe zu haben. Inwieweit wir das prüfen können, wollen wir im nächsten Abschnitt untersuchen.

2. Die Wirtschaftlichkeitskontrolle

Bei der Wirtschaftlichkeitskontrolle handelt es sich um die Frage nach dem Maßstab für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung.

In der gewerblichen Wirtschaft basiert diese Kontrolle auf dem Vergleich der effektiven Kosten mit den objektiven Sollkosten, dem sogenannten Plankostenvergleich. Dieses Verfahren stößt im Detailhandel auf große Schwierigkeiten. Eine Kontrolle der einzelnen Kostenträger scheidet zum vornherein aus, da eine Kostenträgerrechnung im Detailhandel zufolge der zahlreichen und verschiedenen Leistungskombinationen praktisch unmöglich oder zumindest unwirtschaftlich wäre. Für die gesamten Kosten aber, sowie für die einzelnen Kostenarten, finden wir intern nur sehr schwer eine Norm. Wir wollen daher im Abschnitt über die Vergleichsarten der Praxis untersuchen, ob und unter welchen Voraussetzungen der zwischenbetriebliche Kostenvergleich den fehlenden Plankostenvergleich ersetzen könnte.

Aber selbst, wenn das möglich wäre, würde uns ein solcher zwischenbetrieblicher Kostenartenvergleich nur zum Teil über einzelne Verlustquellen Auskunft geben. Man müßte ihn ergänzen durch einen Vergleich der Organisation der Leistungsbereitschaft. Auch das könnte zunächst vom Kostengesichtspunkt aus geschehen, wenn auch nicht mehr auf der Grundlage von Kostenzahlen. So ließe sich zum Beispiel durch Vergleich kontrollieren, ob die Verkaufs- und Lagerräume zweckmäßig eingerichtet sind (z. B. kurante Waren in Griffnähe, leicht verderbliche an geschützter

Stelle usw.), ob die manuellen Arbeiten, das Kassazettelschreiben, Einpacken, Kassieren usw. wirtschaftlich erfolgen, ob keine Leerlaufoperationen eingeschaltet werden. Eine Ergänzung müßte auch von der Leistungsseite aus erfolgen; denn wir müssen immer daran denken, daß das Ladengeschäft nicht nur als Unternehmung, sondern auch als Betrieb werbend wirken soll. Die Leistungserstellung vor den Augen des Konsumenten ist eine spezifische Besonderheit des Detailhandels, die wir beim Großhandel zu einem kleineren Teile, in der Industrie sozusagen gar nicht finden. Immer wieder müssen wir kontrollieren, wie die Organisation der Leistungsbereitschaft und die Leistungserstellung selbst auf die Umwelt wirken; denn sie beeinflussen zu einem guten Teile die Höhe des Leistungswertes. Das gilt insbesondere für die Kundenbedienung. Ob aus dieser Betriebsleistung eine Marktleistung¹⁰ werden kann, hängt nämlich teilweise von der Werbeintensität der Betriebsleistung ab.

Es ist klar, daß sich solche Vergleiche nicht immer auf die Zahlen des Rechnungswesens stützen können, weil sie in erster Linie die qualitative Seite der Leistungserstellung berühren. Dafür eine Methode zu finden, ist eine Aufgabe der Wissenschaft.

Zusammenfassung und Folgerungen

Fassen wir die Ergebnisse dieses Kapitels zusammen, dann erkennen wir deutlich die überragende Wichtigkeit desjenigen Aufgabenbereiches im Detailhandel, den wir mit dem Begriffe «Unternehmung» gekennzeichnet haben und der sich auf die Disposition der Unternehmungsleitung gegenüber Markteinflüssen bezieht. Das wird uns klar, wenn wir daran denken, daß die Detailhandelsunternehmung als letztes Glied der Wirtschafts- und Handelskette in besonderem Maße nach dem Absatz ausgerichtet ist. Von der Zweckmäßigkeit ihrer Entscheidungen hängt zum großen Teile das Wohl und Wehe der Unternehmung, ihre Erhaltung, ab. Vor allem zwei Entscheidungsbereiche sind daran maßgeblich beteiligt, erstens Entscheidungen über die Höhe der Leistungsbereitschaft und zweitens Entscheidungen über die Warenpolitik. Zur ersteren gehören zum Beispiel Entscheidungen über die Zahl des einzustellenden Personals, ferner über die Höhe des für das Warenlager

¹⁰ Vgl. Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 281.

einzusetzenden Vermögens, während zur Warenpolitik Entscheidungen über die Zusammensetzung des Warenlagers, über das Wo und das Wann des Einkaufes (namentlich in bezug auf die Beschaffungspreise), sowie über die Verkaufspreisbemessung zu zählen sind. Von der Leistungsbereitschaftsstufe hängen die auf kurze Frist festen Leistungsbereitschaftskosten ab. Die Warenpolitik hat Einfluß auf die Größe der Marktleistungen. Wir haben daher die Notwendigkeit erkannt, ihre Zweckmäßigkeit zu überprüfen. Da wir aber dafür intern nur wenige Ansätze finden, wollen wir versuchen, aus den zwischenbetrieblichen Vergleichen Schlüsse auf die Zweckmäßigkeit der Unternehmungsdisposition zu ziehen.

Im Bereiche des Detailhandelsbetriebes hatten wir die wirtschaftliche Organisation der Leistungsbereitschaft und die werbeintensive Bedienung der Kunden als wichtigste Teilleistungen betrachtet, weil von ihrer Güte einenteils die Höhe der Gesamtkosten und andernteils der Leistungswert bestimmt wird. Wenn wir also die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung überprüfen wollen, dann müssen wir in erster Linie diese beiden Vergleichsfelder ins Auge fassen. Dabei kann uns der zwischenbetriebliche Vergleich Maßstäbe liefern, die wir intern nicht zur Verfügung haben.

Bevor wir die in der Praxis üblichen Vergleiche besprechen können, müssen wir noch das allgemeine Problem der Vergleichbarkeit, beziehungsweise die Voraussetzungen der Vergleichbarkeit behandeln. Daraus können wir dann Gesichtspunkte für die Bildung der Vergleichsgruppen herausarbeiten.

B. Die Einflüsse auf die Struktur einer Detailhandelsunternehmung und die daraus sich ergebenden Gesichtspunkte für die Bildung von Vergleichsgruppen

Die Zusammensetzung der Vergleichsgruppen ist für den zwischenbetrieblichen Vergleich von ganz entscheidender Bedeutung. Von ihrer Homogenität hängt die Vergleichbarkeit und damit der Erkenntniswert der Vergleichszahlen ab. Nur wenn die Struktur der Vergleichsunternehmungen übereinstimmt, können wir aus unterschiedlichen Ergebnissen eindeutige Schlüsse auf Unwirtschaftlichkeit oder Fehldispositionen ziehen. Die Verwirklichung

dieser Voraussetzungen stößt aber in der Praxis auf unzählige Schwierigkeiten. Ein Blick in den «wirtschaftlichen Alltag» (Eucken) zeigt uns mit aller Deutlichkeit, daß es nicht einmal zwei vollkommen gleiche Unternehmungen gibt. Immer werden wir Erscheinungen finden, die bei jeder Unternehmung anders sind. Und je nach der Art und der Größe dieser Unterschiede wird die Vergleichbarkeit in größerem oder geringerem Maße gestört.

Im praktischen Falle haben wir also gewisse Ungleichheiten in Kauf zu nehmen. Wir müssen uns aber bemühen, diese Unterschiede möglichst klein zu halten. Das kann uns nur gelingen, wenn wir die Struktureinflüsse kennen, welche die Vergleichszahlen bestimmen und wenn wir insbesondere wissen, inwieweit sie dieselben beeinflussen. Wir versuchen also, gleichsam auf retrogradem Wege, folgende Frage zu beantworten: «Welche Merkmale müssen erst einmal gleich sein, um auf dieser Basis Vergleichen der Verschiedenheiten vornehmen zu können?»¹ Die Lösung dieser Frage liefert uns Gesichtspunkte für die Bildung von Vergleichsgruppen. Auf diese Weise wird es uns möglich sein, die heterogenen Elemente auf ein Minimum zu beschränken. Wir werden ferner die praktischen Ergebnisse sinnvoll zu interpretieren und zu korrigieren verstehen und können auf diese Weise schwerwiegende Fehlschlüsse vermeiden.

Zu den Faktoren, welche die Ergebnisse der Unternehmungen a priori beeinflussen, gehören zweifellos die Branche oder der Warenkreis, der Standort, die Art der Betriebs- oder Marktleistungen und die Größe.

I. Die Branche oder der Warenkreis

Unter Branche oder Warenkreis verstehen wir die Art der Waren, die in einem Ladengeschäft geführt werden, sowie das größtmäßige Verhältnis der einzelnen Artikel, gemessen an der Gesamtumsatzleistung. Den Begriff «Branche» fassen wir also weiter als die Begriffe «Sortiment» und «Lager». Ein Sortiment ist lediglich eine qualitative und preisliche Differenzierung innerhalb einer bestimmten oder unbestimmten Auswahl². Beim Lager kommt

¹ Vgl. Lisowsky, Hauptarten des modernen Betriebsvergleiches, in: VSB 1944, Heft 5, S. 77.

² Bürgi, Das Waren-Sortiment im Detailhandel, a. a. O., S. 60 ff.

noch das Quantitative hinzu, nämlich die Zahl der Artikel, die von den Elementen der Auswahl am Lager sind. Trotzdem die Branche ebenfalls ein qualitatives und ein quantitatives Merkmal aufweist, kann sie mit dem Lagerbegriff nicht eindeutig genug charakterisiert werden. Das Lager ist ja nur ein Momentbild. Nun gibt es aber viele Artikel, die in verhältnismäßig kleinen Mengen am Lager sind, die aber für das betreffende Geschäft gleichwohl sehr bedeutungsvoll sind, weil sie infolge größerer Umschlagshäufigkeit den Gesamtgewinn maßgeblich bestimmen.

Beispiel: Ein Spezereiladen A stimmt in seinem Sortiment mit dem Spezereiladen B weitgehend überein. Der durchschnittliche Lagerbestand beträgt bei beiden rund Fr. 10 000.— Der einzige Unterschied besteht darin, daß der Laden B noch für durchschnittlich Fr. 50.— Brot am Lager hat, während A kein Brot führt. Würde man lediglich auf das Lagerverhältnis abstellen, dann könnte man diesen Anteil einfach vernachlässigen und sagen, die Geschäfte seien «praktisch» branchengleich. Vergleicht man hingegen die Umsätze von Fr. 45 000.— Spezereien bei A, Fr. 45 000.— Spezereien plus Fr. 15 000.— Brot bei B, dann wird man das kaum sagen dürfen.

Der Warenkreis ist als Gesichtspunkt der Gruppenbildung sehr wichtig. In ihm widerspiegeln sich in gewissem Maße fast alle übrigen Merkmale, welche die Struktur eines Ladengeschäftes bestimmen. Er gibt Anhaltspunkte über die Art der marktwirtschaftlichen Verflechtung und beeinflußt die Höhe der Bruttogewinnmarge sowie die Zusammensetzung der Kosten. Diese Einflüsse wollen wir im folgenden näher untersuchen.

1. Die Brutto-Gewinnmarge

Die Güter des lebensnotwendigen Grundbedarfes werden in der Regel niedriger kalkuliert als die nicht lebensnotwendigen Güter des Zusatzbedarfes, modische Artikel höher als nichtmodische usw. Wir brauchen hier nicht nachzuweisen, weshalb das so ist, weil das eine volkswirtschaftliche Frage ist. Würden wir die Kalkulation in der Textilbranche untersuchen, dann könnten wir beim feinen englischen Kammgarnanzug fast die doppelte Gewinnspanne feststellen gegenüber der Spanne beim Arbeits- oder Überkleid. Ja selbst innerhalb engerer Sortimentsbereiche bestehen bisweilen beträchtliche Unterschiede, etwa zwischen kuranten Damenstoffen und modischen Damenstoffen.

Man wird bei diesem Punkte vielleicht einwenden, daß bei verschiedenen Unternehmungen ein und derselbe Artikel oft recht

unterschiedlich kalkuliert wird, ein Tatbestand, der — so meint man — die Vergleichbarkeit ebenso sehr störe. Gegen diese Auffassung ist folgendes zu erwidern: Eine unterschiedliche Margenkalkulation ist nur möglich, wenn die Einstandspreise oder die Verkaufspreise ungleich sind. Kauft eine strukturgleiche Unternehmung gleiche Quantitäten teurer ein als eine andere, dann ist das ein typisches Zeichen dafür, daß sie nicht so gut disponiert. Handelt es sich um verschiedene Mengen, dann ist es ebenfalls denkbar, daß die billiger einkaufende falsche Entscheidungen getroffen hat. Möglicherweise hat sie um des Rabattes willen zuviel bestellt, wodurch der Vorteil des niedrigeren Preises überkompensiert wird durch den Nachteil der langsamen Umschlagsziffer; zudem besteht die Gefahr, später empfindliche Abschreibungen auf Ladenhütern vornehmen zu müssen. Waren aber die eingekauften Quantitäten in allen Fällen marktgerecht, dann müssen verschiedene Unternehmungsstrukturen oder andere Größenrelationen vorliegen, z. B. größere Unternehmungen oder Unternehmungen mit anderem Sortimentsverhältnis. Was nun den Verkaufspreis, den anderen Begrenzungspunkt der Marge anbetrifft, so wissen wir, daß es für eine bestimmte Marktkonstellation nur einen optimalen Verkaufspreis³ gibt. Weicht die eine oder andere Unternehmung von diesem günstigsten Preise ab, dann wird sie entweder einen zu kleinen Umsatz haben oder eine zu hohe Kostenbelastung oder beides. Sie hat dann eben ihren Markt nur mangelhaft oder überhaupt nicht studiert. Diese Dispositionsfehler können bei den Preisvergleichen und insbesondere beim Erfahrungsaustausch aufgedeckt werden.

2. Die Kostenbelastung

Die Abweichungen im Warenkreis äußern sich nicht nur im Bruttogewinn, beziehungsweise in der Marge, sondern ebenso sehr in der unterschiedlichen Kostenbelastung, welche die verschiedenen Artikel verursachen. Im allgemeinen wird es zwar so sein, daß höheren Bruttospannen auch höhere Kosten entsprechen. Das

³ Der Optimalpreis ist nach der nationalökonomischen Theorie derjenige Preis, der den größten Gesamtgewinn abwirft, das heißt bei dem das Produkt aus dem Gewinn pro Stück und der Anzahl der verkauften Stücke ein Maximum ergibt.

trifft aber nicht immer zu, vor allem nicht im gleichen Verhältnis. Aber selbst, wenn trotz Verschiedenheit der Branche die Nettopreisen übereinstimmen, wäre es nicht sinnvoll, zwischenbetriebliche Vergleiche durchzuführen. Allfällige unterschiedliche Kostenanteile könnte man nicht zuverlässig genug begründen, weil man nicht wüßte, ob und inwieweit z. B. die tieferen Personalkosten strukturbedingt sind. Es ist deshalb notwendig, auch den Einfluß des Warenkreises auf die einzelnen Kostenarten näher zu untersuchen.

Die Art der geführten Artikel wirkt sich auf die Zinskosten, die Fremdkosten⁴ und insbesondere auf

a) die Personalkosten

aus. Ihre Höhe pro Einheit der verkauften Menge ist abhängig von der Qualität des Personals sowie von dessen zeitlicher Beanspruchung. Liegt eine einfache Ware vor, dann sind keine besonders geschulten Kräfte, weder für die Lagerarbeiten, noch für den Verkauf notwendig. Oft ist aber gerade wegen der Kompliziertheit des Artikels eingehende Beratung durch gut honorierte Fachleute erforderlich. Der Wert des Kaufgegenstandes beeinflußt die Länge des Verkaufsgespräches. Das letztere ist auch abhängig von der Art der Käufer. Es ist keineswegs gleichgültig, ob mehr modische Herren- oder Damenartikel nachgefragt werden; denn die Frauen sind bekanntlich, was ihre Garderobe anbetrifft, viel unentschlossener als die Männer. Auch das ist ein «strukturelles Datum».

Andere Artikel, zum Beispiel der Lebensmittelbranche, sind zwar einfacherer Natur; aber sie erfordern vermehrte Arbeit für Wartung und Lagerung (zum Beispiel Früchte).

Alle diese Umstände führen zu höheren Personalkosten je Verkaufsakt oder, umgekehrt gesehen, zu niedrigeren Umsatzleistungen.

⁴ Auf die Abschreibungskosten hat der Warenkreis sozusagen keinen Einfluß, da Fertigprodukte keine Vermögensteile sind, die durch die Leistungserstellung aufgebraucht werden. Die Konsumgüter sind zum direkten Verkaufe bestimmt. Was hier an Abschreibung entsteht (z. B. auf Ladenhütern), ist Abschreibungsaufwand, der im Gewinnzuschlag berücksichtigt wird.

b) Die Zinskosten

werden im Detailhandel weitgehend beeinflußt von der Lagerumschlagshäufigkeit und diese ist — abgesehen von der Lagerpolitik — von der Art der Waren abhängig. Die Güter des lebensnotwendigen täglichen Bedarfes (z. B. Milch und Brot) haben viel größere Umschlagsziffern als Güter des nicht lebensnotwendigen (Delikatessen in Konservenbüchsen). Bei Artikeln mit kleiner Umschlagsziffer sind der durchschnittliche Lagerbestand und die durchschnittliche Lagerdauer größer, beziehungsweise länger. Es bleibt infolgedessen mehr Vermögen gebunden, was höhere Zinskosten verursacht. Bei

c) den Fremdkosten

wirkt sich der Warenkreis insbesondere auf die Raum- und Werbekosten aus. Sperrige Güter bedingen größere Lager- und Verkaufsräume. Das führt zu einer höheren Belastung an Mietkosten pro Artikel. Werden viele Markenprodukte geführt, dann sind die Werbekosten niedriger, weil die Hauptwerbung vom Produzenten ausgeht⁵.

Der Einfluß des Warenkreises auf die Fremdkosten tritt an Bedeutung zurück gegenüber dem Einfluß auf die Zins- und insbesondere die Personalkosten.

Ein empirischer Versuch, bei der Aufstellung branchentypischer Kennziffern den Warenkreis zu berücksichtigen, ist seit einigen Jahren vom Verband Schweizerischer Lebensmittel-Detaillisten durchgeführt worden. Es wurden sechs Branchengruppen gebildet, nämlich Geschäfte mit:

1. Kolonialwaren und Früchten
2. Kolonialwaren und Drogen
3. Kolonialwaren und Milchprodukten
4. Kolonialwaren und Mercerie
5. Kolonialwaren und Bäckerei
6. Kolonialwaren und Nebengewerbe

Am Beispiel führen wir Zahlen aus dem Jahre 1945 auf. Die Untersuchung umfaßte damals 675 Unternehmungen verschiedener Umsatzklassen. Wir greifen einige Zahlen der Umsatzklasse 3 (Unternehmungen mit Umsätzen zwischen Fr. 60 000.— und Fr. 100 000.—) heraus und finden folgende Ziffern, die für die 232 Unternehmungen dieser Kategorie repräsentativ sind:

⁵ Dafür sind die Brutto-Gewinnmargen niedriger.

In % vom Umsatz	Kolonialwaren und					
	Früchte	Drogen	Milch	Mercerie	Bäckerei	Nebeng.
Bruttogewinnmarge (Durchschnitt)	13,85	20,38	13,05	16,22	22,72	17,90
Gesamtkosten inkl. Eigenlohn davon:	15,03	20,79	14,23	16,33	20,89	19,11
Personalk. inkl. Eigenlohn	10,35	13,11	9,98	11,01	13,04	11,86
Miete	1,67	2,15	1,39	1,39	1,86	2,07
Reklame	0,38	0,78	0,23	0,46	0,34	0,54
Zinsen	0,53	1,00	0,28	0,94	0,70	0,91
.....						
Lagerumschlag	5,82	3,81	8,21	3,25	7,04	3,73

Aus der Tabelle erkennen wir deutlich den Einfluß des Warenkreises auf die Gewinnmarge: Hohe Zuschläge auf Drogen und Backwerk, kleine Zuschläge auf Milchprodukten. Der Einfluß des Warenkreises auf die Kosten ist nicht überall eindeutig. Dagegen fällt der recht unterschiedliche Lagerumschlag auf, mit dem die gleichlaufende Variation der Zinskosten im Zusammenhang steht. Interessant sind die beiden Extreme Kol. 2, Drogen: Umschlag 3,81, Zins 1%; Kol. 3, Milch: Umschlag 8,21, Zinsbelastung 0,28%.

Obwohl die unterschiedlichen Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsgrade bei den obigen Zahlen nicht ausgeschaltet wurden, dürfen sie als branchentypische Strukturziffern angesehen werden, da die Vergleichsbasis sehr breit gewählt wurde. Für unsere viel kleineren Vergleichsgruppen wäre diese Gliederung allerdings noch zu grob. Der unterschiedliche Anteil der Früchte, der Milch, des Backwerkes usw. würde sich noch zu stark auswirken. Wenn ein Detailhandelsgeschäft 10% Milchprodukte, ein anderes 20% verkauft, dann ist das ein Strukturunterschied, der die Leistungsergebnisse verzerrt. Selbstverständlich dürfen wir bei der Gruppenbildung nicht zu weit gehen. Berücksichtigen wir nämlich, daß das Lebensmittelsortiment allein 120 000 bis 150 000 Artikel zählt⁶, dann können wir uns die Abweichungen, die sich im Warenkreis ergeben, ohnehin kaum mehr vorstellen. Es ist deshalb praktisch überhaupt nicht möglich, durch die Gruppenbildung den Einfluß des Warenkreises gänzlich auszuschalten. Immer werden von dieser Seite gewisse Wirkungen ausgehen, welche die Vergleichszahlen zum vornherein bestimmen.

⁶ Schätzung Bürgi, Das Waren-Sortiment im Detailhandel, a. a. O., S. 70, Fußnote 13.

Eine gänzliche Ausschaltung ist auch gar nicht nötig; denn es ist keineswegs sicher, ob die verschiedenen Lebensmittelhändler aus dem Katalog von rund 150 000 Artikeln die für ihren Markt geeigneten ausgewählt haben. Gerade das wollen wir ja beim zwischenbetrieblichen Vergleich ebenfalls prüfen. Wir dürfen infolgedessen den Warenkreis, trotz seiner grundlegenden Bedeutung, nicht uneingeschränkt als Strukturdatum hinnehmen. Um die richtige Assortierung und Lagerhaltung einer gewählten Branche zu kontrollieren, müssen wir die Klassifikation auch von anderen Gesichtspunkten aus vornehmen, namentlich von demjenigen des Standortes.

II. Der Standort

als Gesichtspunkt der Gruppenbildung ist ein ergänzendes Kriterium zum Warenkreis. Auch er gibt Anhaltspunkte für die Absatzgestaltung einer Unternehmung. Während aber der Warenkreis gleichsam ein nach außen gerichtetes «inneres» Merkmal darstellt, ist der Standort ein mehr «äußerliches» Merkmal, das aufzeigt, wie eine Unternehmung mit einer bestimmten Geschäftslage nach innen strukturiert sein sollte, zum Beispiel, welche Waren es führen sollte.

Um den Charakter eines Standortes zu erkennen, müssen wir ihn unter zwei Gesichtspunkten betrachten, einem engeren und einem weiteren. Bei

1. dem Standort im weiteren Sinne

wollen wir an die geographische Lage innerhalb eines Landes denken, an die Größe der Ortschaft, das Einzugsgebiet, die Erwerbstätigkeit der Bevölkerung, ihre Kaufkraft usw. Alle diese marktwirtschaftlichen Faktoren bestimmen standortsmäßig die Struktur einer Detailhandelsunternehmung. Das Lebensmittelgeschäft in Chiasso zum Beispiel wird sich unterscheiden vom entsprechenden Branchengeschäft in Pratteln, da die Bedürfnisse an Lebensmitteln im Tessin andere sind als in der Nordschweiz. Von der geographischen Lage hängt sodann die Höhe der Personalkosten ab. In gewissen Gebieten und generell in größeren Ortschaften sind die Verkäuferlöhne höher als in kleineren Ortschaften. Von der Art des Einzugsgebietes hängt der Charakter der Werbung ab. Ge-

schäfte in kleineren Ortschaften ziehen gewöhnlich die persönliche Werbung vor, weshalb ihre Kosten für sachliche Werbemittel entsprechend geringer sind.

Wenn man in der Praxis im Hinblick auf die Gruppenbildung vom Standort spricht, dann denkt man vor allem an die Größe der Ortschaft, in der sich ein Ladengeschäft befindet und an die räumliche Entfernung der Vergleichsunternehmungen. Der zuletzt genannte Gesichtspunkt ist ein rein praktischer und hat mit zwischenbetrieblichem Vergleich nichts zu tun. Man will die Vergleichsunternehmungen nicht zu weit entfernt und nicht zu nahe haben. Allzu große Entfernung ist ungünstig wegen der hohen Reisespesen und der Zeitversäumnis bei allfälligen Zusammenkünften (besonders beim Erfahrungsaustausch auf Grund des zwischenbetrieblichen Vergleichs). Bei allzu großer Nähe andererseits wittert man Konkurrenz, der man die Zahlen nicht bekanntgeben möchte⁷. Wenn man von Standortgröße spricht, so denkt man gewöhnlich an die Gliederung in Größenklassen, etwa an die Verteilung in großstädtische, städtische, halbstädtische und ländliche Verhältnisse. Man bildet Standortgruppen für Orte mit über 50 000, für solche von 10 000 bis 50 000, 3000 bis 10 000 und schließlich solche unter 3000 Einwohnern. Ladengeschäfte in ländlichen Verhältnissen wird man dann eben nicht einer Vergleichsgruppe für städtische oder halbstädtische Verhältnisse zuweisen.

Alle diese Einteilungsversuche zur Elimination von Standortunterschieden sind durchaus beachtlich und praktisch nicht falsch. In vielen Fällen sind sie aber zu grob und übersehen das entscheidendste Kriterium, nämlich

2. den Standort im engeren Sinne

Es ist keineswegs gleichgültig, ob zum Beispiel ein Schuhgeschäft an der Bahnhofstraße in Zürich liegt, in einer Seiten-

⁷ Die Frage, wie weit die Vergleichsunternehmungen voneinander entfernt sein sollten, damit sie sich als Konkurrenz nicht zu fürchten haben, muß je nach Branche, Größe, Vertriebsform usw. verschieden beantwortet werden. In Branchen des sogenannten lebensnotwendigen täglichen Bedarfes, zum Beispiel im Lebensmittelhandel, ist der Konkurrenzdruck kaum weiter als einige hundert Meter spürbar. Ganz anders verhält es sich in Branchen des nicht lebensnotwendigen Bedarfes, etwa im Sporthandel. Hier ist das Absatzgebiet viel weiter. Reise- und Versandgeschäfte können sich praktisch überall konkurrenzieren, selbst wenn ihre Geschäftsstandorte 200 Kilometer auseinanderliegen. Hier kommt es vor allem auf die Lage des Absatz- oder Reisegebietes an.

gasse des Niederdorfes oder einem Außenquartier. Der Schuhladen in Zürich-Altstetten, Industriequartier oder Oerlikon läßt sich viel besser vergleichen mit dem Branchengeschäft in Wettlingen als mit demjenigen an der Bahnhofstraße. Wir müssen nicht einmal so krasse Beispiele heranziehen. Schon innerhalb einer kleineren Ortschaft können infolge unterschiedlicher Verkehrslage die Standortsabweichungen größer sein als zwischen einem Großstadt- und einem Kleinstadtgeschäft. (Zum Beispiel: Parterregeschäft und Etagengeschäft.)

Die lokalen Standortsunterschiede äußern sich bei gewissen Kostenarten. Die Mietekosten werden in der Regel ansteigen, je mehr man sich dem Zentrum nähert. Selbstverständlich steigt auch der Umsatz. Ob er das im gleichen Verhältnis wie die Miete tut, ist eine Frage, die nicht generell beantwortet werden kann. Auch in bezug auf die Werbekosten bestehen Unterschiede. Das Ladenlokal an der Hauptstraße wirbt allein schon durch seinen Standort. Man kann daher mit Recht die Meinung vertreten, das Nebenstraße- und Außenquartiergeschäft müsse mehr für sachliche Werbemittel ausgeben. In Wirklichkeit sind aber oft die Werbekosten bei den Citygeschäften höher, weil man den günstigen Standort durch Lichtreklamen, Schaufensterdekoration, Demonstrationen und Degustationen usw. noch besonders ausnützen möchte. Die Unterschiede zum Nebenstraße-Geschäft äußern sich sodann in vielen qualitativen Merkmalen, in der Art der Kundschaft, den Verkaufs- und Werbemethoden usw. Diese Unterschiede erschweren die Auswertung der Vergleichsergebnisse.

Obwohl der Standort im allgemeinen die Struktur eines Ladengeschäftes maßgeblich bestimmen kann, tritt er als Kriterium der Gruppenbildung zurück gegenüber dem nächsten Merkmal,

III. der Art der Betriebs- oder Marktleistungen

Wir haben im Teilabschnitt A über die «Besonderheiten des Detailhandels» davon gesprochen, daß die Leistung eines Ladengeschäftes im wesentlichen eine Dienstleistung ist. Nun kann aber diese Dienstleistung sehr verschieden geartet sein, oder sie kann sich auf verschiedene Weise mit anderen Leistungen kombinieren. Kosiol nennt diese Leistungskombinationen «Betriebsformen»,

von denen er einen ganzen Katalog zusammengestellt hat⁸. Wir beschränken uns hier zur Hauptsache auf den Prototyp des Ladengeschäftes, das reine Detail-Fachgeschäft ohne Sonderleistungen. Da aber in der Praxis dieser Typus oft Elemente anderer Formen aufweist oder gewisse Sonderleistungen erfüllt, wollen wir, lediglich am Beispiel, auch einige andere Formen besprechen. Wir tun dies deshalb, um zu untersuchen, ob und inwieweit sich Abweichungen in bezug auf die Betriebs- oder Marktleistungen in den Zahlen materiell niederschlagen oder ob die Möglichkeit besteht, diese Einflüsse auszuschalten.

1. Das reine Detailfachgeschäft

erstellt Dienstleistungen für den Letztkonsumenten. Es verkauft Fertigprodukte. Beim

a) einfachen Detailfachgeschäft

erfolgt dieser Verkauf ausschließlich im Laden gegen bar. Mit der Kundenberatung und der Übertragung der Ware ist die Betriebs-, beziehungsweise die Marktleistung vollendet. Das einfache Detailfachgeschäft bietet für die Gruppenbildung vom Standpunkt der Betriebsleistung aus keine Schwierigkeiten. Komplizierter liegen die Verhältnisse bei

b) dem Detailfachgeschäft mit Sonderleistungen

Aus der Vielzahl der Sonderleistungen greifen wir zwei wichtige Arten heraus, den Reiseverkauf und den Kreditverkauf. Das eine ist eine Sonderleistung im Vertrieb, das andere in der Kreditgebung.

aa) Das Reisegeschäft,

das meist in der Form des kombinierten Reise- und Platzgeschäftes auftritt, weist gegenüber dem reinen Platzgeschäft verschiedene Strukturmerkmale auf. Die Preise auf der Reise sind im allgemeinen höher als beim entsprechenden Platzverkauf, weil — abgesehen von den Reisesonderkosten — die «Marktttransparenz»

⁸ Vgl. Kosiol, Systematik der Betriebsformen im Einzelhandel, in: Seyfert, Handbuch des Einzelhandels, a. a. O., S. 40 ff.

des Reisekunden (meist Landkunde) viel geringer ist. Sodann sind die Saisonschwankungen auf der Reise ausgeprägter als beim Platzverkauf. In der Textilbranche zum Beispiel gehen die Reisenden vom Februar bis Juni auf die Tour, beginnen dann im August wieder und steigern bis Weihnachten. Die höchsten Spitzen erreichen sie im März und im Oktober. Der Beschäftigungsgrad ist viel variabler als beim Platzgeschäft, was strukturnotwendig zu höheren Beschäftigungseinheitskosten⁹ führt. Die höheren Beschäftigungskosten werden aber beim Reisegeschäft teilweise oder ganz kompensiert durch eine günstigere Kostengestaltung infolge größerer Auflage¹⁰. Der Landkunde weiß, daß der Reisende erst in ein paar Monaten wieder vorbeikommt. Oft wird er ihm daher eine größere Quantität bestellen als der Stadtkunde, der jeden Tag Gelegenheit hat einzukaufen. Diese Tatsache widerspiegelt sich auch in den Zahlen, die der Treuhandstelle für den Detailhandel in Zürich im März 1944 von 44 Platz- und Reisegeschäften der Textilbranche gemeldet wurden¹¹.

Anzahl der Verkäufe im Platz- und Reisegeschäft

Einzelverkaufsbetrag	Anzahl der Verkäufe		Verteilung in %	
	Platz	Reise	Platz	Reise
unter Fr. 1.—	9 800	5	23,4	0,1
Fr. 1.— bis 2.—	6 945	14	16,6	0,3
Fr. 2.— bis 5.—	9 319	94	22,4	1,7
Fr. 5.— bis 10.—	5 951	249	14,3	4,5
Fr. 10.— bis 20.—	4 619	774	11,1	14,1
Fr. 20.— bis 50.—	3 450	2 128	8,3	38,7
Fr. 50.— bis 100.—	1 035	1 269	2,5	23,0
Fr. 100.— bis 200.—	487	728	1,2	13,2
über Fr. 200.—	107	242	0,2	4,4
	41 713	5 503	100,0	100,0

Der Strukturunterschied ist eindeutig. Beim Platzgeschäft überwiegen die Kleinverkäufe unter Fr. 5.— (60%), während beim Reisegeschäft die Verkäufe zwischen Fr. 20.— bis 100.— vorherrschen (häufigster Wert: Verkäufe zwischen Fr. 20.— bis 50.— = 39%). Diese Unterschiede äußern sich in zahlreichen Vergleichs-

⁹ Vgl. Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 248—250.

¹⁰ Vgl. Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 253. Ferner: Kunz Beat, Die Abhängigkeit der Kosten von der Auflagegröße, Die Unternehmung, 1948, Heft 4, S. 149 ff.

¹¹ Betriebswirtschaftliche Untersuchungen im Textil-Detailhandel, a. a. O., S. 46.

zahlen, vor allem in der Zahl der getätigten Verkaufsakte je beschäftigte Person, in der Umsatzleistung je Verkaufskraft, der Zahl der Kunden pro Verkaufskraft usw.

Unterschiede ergeben sich sodann in der Kostengliederung, insbesondere der Höhe der Werbekosten (persönliche Werbung beim Reisegeschäft) und Zinskosten. Das Reisegeschäft hat die Möglichkeit, blinde Lieferantenkollektionen zu benutzen. Sein Betriebsvermögen kann infolgedessen kleiner sein als dasjenige des Platzgeschäftes mit dem gleich großen Umsatz.

bb) Das Kredit- oder Abzahlungsgeschäft

ist oft mit dem Reisegeschäft verknüpft. Es gibt aber auch Platzgeschäfte, welche Kredite gewähren.

Die Abzahlungsgeschäfte weisen Strukturunterschiede auf in bezug auf die Preis- und Kostengestaltung: Höhere Personalkosten wegen vermehrter Verwaltungsarbeit für Informationswesen und Zahlungskontrolle, höhere Zinskosten wegen längerer Kreditierung, das heißt der längeren Spannung des Betriebsvermögens. Die Kreditierung bringt Delkredererisiken, ermöglicht aber, höhere Verkaufspreise zu erzielen und mehr umzusetzen.

Das sind alles Strukturunterschiede, welche den Vergleich mit Barzahlungsgeschäften stören.

2. Die gemischten Detailfachgeschäfte

Unter diesem Begriff fassen wir diejenigen Geschäfte zusammen, welche neben den Dienstleistungen für Letztkonsumenten noch andere Leistungen erbringen. Im Falle des Detailgeschäftes mit Engros-Abteilung liegt eine Dienstleistung an frühere Glieder der Handelskette vor. Bei Geschäften mit gewerblicher Produktion haben wir neben der Dienstleistung eine Produktionsleistung.

a) Die Detailfachgeschäfte mit Engros- (oder Migros-) Abteilungen finden wir vor allem in der Tabakbranche, ferner im Lebensmittelhandel. Die Migros-Verkäufe sind beim Tabakspezialgeschäft fast nicht wegzudenken.

b) Die Detailfachgeschäfte mit gewerblicher Produktion

sind in der Bijouteriebranche (z. B. das Uhrengeschäft mit Reparaturwerkstatt) oder in der Bekleidungsbranche sehr verbreitet

(z. B. das Modengeschäft mit Maßatelier). Weitere Beispiele sind die Möbelhandlung mit Modellschreinerei, das Schuhgeschäft mit Reparaturwerkstatt usw.

Es ist klar, daß diese Großhandels- und Produktionsfunktionen die Kostenstruktur und die Preisgestaltung sehr stark beeinflussen. Wir wollen diese Unterschiede nicht im einzelnen darstellen, da sie in der einschlägigen Fachliteratur eingehend behandelt sind¹². Es genügt, wenn wir in diesem Zusammenhang darauf hinweisen.

Alle oben genannten Betriebsformen können natürlich in verschiedenen Spielarten auftreten, zum Beispiel als gemischtes Detailgeschäft mit Sonderleistungen im Vertrieb, in der Kreditierung usw. Wir haben schon Detailgeschäfte angetroffen mit gewerblicher Produktion, Engros-Abteilung, Reise- und Abzahlungsgeschäft; das sind Leistungskombinationen, welche hohe verrechnungstechnische Anforderungen stellen.

In der Praxis geschieht es leider oft, daß Durchschnittsziffern von strukturell ganz verschiedenen Abteilungen in Gesamtzahlen verglichen werden, zum Beispiel Umsatz- und andere Leistungsziffern von reinen Detailhandelsfirmen mit denjenigen von gemischten Unternehmungen. Selbst für den innerbetrieblichen Vergleich, für die Wirtschaftlichkeitskontrolle schlechthin, wäre hier eine Erfolgsspaltung nach Leistungsgruppen notwendig. Das reine Detailgeschäft, die Engros-Abteilung, das Reise- und Abzahlungsgeschäft usw. müßten gesondert abgerechnet werden. Diese Aufgabe könnte man nur mit einem modernen Rechnungsapparat befriedigend lösen. Voraussetzung wäre die Einführung einer Kontenplanung, wie sie im Kontenrahmen für Gewerbebetriebe und im Kontenrahmen für den Detailhandel¹³ vorgesehen ist. Der gewerbliche Kontenrahmen insbesondere eignet sich für die Unternehmungen mit gemischten Betriebsleistungen. In der Gruppe 30 sind die Konten für den Wareneinkauf untergebracht. Aus der Differenz zwischen Einkauf und Verkauf läßt sich nach Berücksichtigung der Bestandesveränderung der Bruttogewinn auf Handelswaren berechnen. Die vierte Stufe des genannten Kontenrahmens berücksichtigt in den Konten 6000 ff. die Waren-Barverkäufe,

¹² Zum Beispiel bei Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, Bd. I, a. a. O., S. 148 ff.

¹³ Vgl. a. a. O.

die Waren-Detail-Kreditverkäufe (6001) und die Waren-Großverkäufe (6002). Will man die Erfolgskomponenten der verschiedenen Abteilungen (Engros, Reise, Abzahlung usw.) im einzelnen kontrollieren und vergleichen, dann muß der Betrieb in Kostenstellen gegliedert werden, ganz analog wie das im gewerblichen Kontenrahmen für Laden und Werkstatt vorgesehen ist¹⁴. Bei der Verteilung der auf verschiedenen Abteilungen gemeinsam entstandenen Kosten ist man natürlich oft auf Schlüsselungen angewiesen, die eine gewisse Unsicherheit mit sich bringen. Auf ungenauer Schlüsselung beruhende allfällige Fehlerquellen sind aber weit weniger gefährlich als die Fehlschlüsse, die vorkommen können, wenn Unternehmungen mit leistungsverschiedenen Abteilungen verglichen werden.

Die Durchführung der Erfolgsquellenrechnung erlaubt, Unternehmungen mit unterschiedlichen Betriebsleistungen in einer Vergleichsgruppe unterzubringen, vorausgesetzt, daß wenigstens eine wichtige Leistung, zum Beispiel die reine Detaillleistung, bei allen Unternehmungen artmäßig übereinstimmt. Die anderen Leistungen (z. B. gewerbliche Produktion, Engros-Abteilung usw.) können dann aus dem Vergleich ausgeschieden werden. Vorbedingung ist allerdings die Anwendung eines neuzeitlichen Rechnungswesens.

IV. Die Größe

Die Größe der Vergleichsunternehmungen ist für die Gruppenbildung ein recht wichtiger Gesichtspunkt; denn die Größe hat einen maßgeblichen Einfluß auf die Kostenstruktur eines Ladengeschäftes. Um das nachzuweisen, stützen wir uns auf die allgemeine Theorie der Kostenabhängigkeit von Walther, die wir am Beispiel des Detailhandels auf die Frage der Kostengestaltung bei unterschiedlicher Betriebsgröße anwenden. Walther unterscheidet zwischen Kapazitätskosten, Leistungsbereitschaftskosten und Beschäftigungskosten. Wir setzen die Kenntnis dieser Begriffe voraus¹⁵ und untersuchen, wie sich diese Kosten bei unterschiedlicher Betriebsgröße verändern.

Das Verhalten der Kapazitätskosten, zu denen die Miete-, die Zins-, Abschreibungs- und Unterhaltskosten für die Ladeneinrich-

¹⁴ a. a. O., S. 95.

¹⁵ Vgl. Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 225 ff. und 281 ff.

tung gehören, ist nebensächlich, da diese Kosten im Ladengeschäft nur einen sehr kleinen Teil der Gesamtkosten ausmachen. Im großen und ganzen dürfte eine weitgehende Parallelität mit der Betriebsgröße bestehen.

Viel wichtiger ist die Kenntnis des Verlaufes der Leistungsbereitschaftskosten. Zu ihnen gehören zur Hauptsache die Personal- und die Zinskosten auf dem «eisernen Bestand» der Verkaufsvorräte. Mit steigender Betriebsgröße werden vermehrte Verkaufskräfte notwendig. Jeder weitere Verkäufer bedeutet ein sprunghaftes Ansteigen der Bereitschaftskosten. Aber mit zunehmender Betriebsgröße verkleinern sich die Sprünge. Rechnet man zum Beispiel für ein Geschäft mittlerer Größe einer bestimmten Branche durchschnittlich Fr. 40 000.— Umsatz pro reguläre Verkaufskraft, dann wird der kleine Laden mit einem Umsatz von nur Fr. 60 000.— meistens gezwungen sein, zwei Verkaufskräfte einzustellen. Da dann aber beide nicht vollbeschäftigt sind, müssen sich die Beschäftigungseinheitskosten höher stellen. Selbstverständlich bestehen gewisse Kompensationsmöglichkeiten z. B. mit Hilfskräften (Ehefrau) oder mit Verwaltungspersonal, das im Verkauf und im Büro eingesetzt werden kann. Aber in der Regel werden die Möglichkeiten der Kompensation in größeren Betrieben besser sein. Sind vier Verkäufer vorhanden und ist mit einem Umsatz von Fr. 190 000.— zu rechnen, dann belastet der «überzählige» Umsatz von Fr. 30 000.— die verschiedenen Verkaufskräfte mit nur je Fr. 7500.—. Man darf vielleicht nicht einmal von einer Belastung sprechen; denn mit steigendem Umsatz wird es möglich, die Verkaufskräfte branchenmäßig auf bestimmte Artikelgruppen zu spezialisieren, was ihnen dann erlauben dürfte, mehr als durchschnittlich Fr. 40 000.— umzusetzen. Aber abgesehen davon, muß die Leistungsbereitschaft schon deshalb größer sein, weil es viel wahrscheinlicher ist, daß in einem Einmannladen zwei Käufer gleichzeitig anwesend sind, als deren acht in einem Viermannladen (Wartezeiten).

Die günstigere Gestaltung der Leistungsbereitschaftskosten des größeren Betriebes zeigt sich ganz deutlich bei den Zinskosten auf den notwendigen Warenvorräten. Für einen dreimal größeren Kundenverkehr muß der «eiserne Bestand» nicht dreimal größer sein. Es genügt ja, wenn die Sortimente vollständig sind und ein

minimaler Vorrat vorhanden ist, da unter normalen Lieferbedingungen die verkauften Artikel sofort wieder ersetzt werden können. Infolgedessen ist im allgemeinen der Lagerumschlag der größeren Unternehmung höher, das Lagerrisiko pro eingesetzte Kapitaleinheit geringer.

Da durch die Beschäftigung keine nennenswerten neuen Kosten entstehen, so bringt diese Stufe der Leistungserstellung keine Unterschiede in der Kostengestaltung bei verschiedener Betriebsgröße.

Allgemein können wir sagen, daß die kleineren Ladengeschäfte vor allem wegen der stärker sprunghaft steigenden Bereitschaftskosten ungünstiger dastehen. Diese Feststellung gilt aber nur für Geschäfte unter einer bestimmten optimalen Betriebsgröße. Von einem gewissen Punkte an¹⁶, der je nach Branche und Standort verschieden sein kann, schlägt die Entwicklung um, d. h. die größeren Betriebe werden kostengünstiger und unelastischer in bezug auf Absatzschwund (Konjunkturrückgang). Das sind Strukturmerkmale, auf die man bei der Bildung von Vergleichsgruppen unbedingt zu achten hat.

Wegen der besonderen Wichtigkeit der Leistungsbereitschaft für den Detailhandelsbetrieb ist es notwendig, die Größe an einem Merkmal zu messen, das mit ihr im Zusammenhange steht. Welches oder welche Merkmale kommen dafür in Frage? Prüfen wir einmal die Maßstäbe der Praxis; sie verwendet vor allem folgende Kriterien: Größe des Verkaufsraumes, Größe des Kapitals, Zahl der beschäftigten Personen, Gesamtkosten, Umsatz. Den Verkaufsraum als Kriterium der Größe müssen wir zum vornherein ausschalten, da er höchstens etwas über die Kapazität aussagen könnte. Das Kapital in der Form des Gesamtkapitals eignet sich besser. Trotzdem ist es als Merkmal nicht vollkommen, weil es im Vergleich zur Leistungsbereitschaft zu groß oder zu klein sein kann. Dasselbe gilt für die Kosten und zum Teil auch für den Umsatz. Wir haben bereits auf Seite 30 erkannt, daß eine bestimmte Leistungsbereitschaftsstufe mit höheren oder geringeren Kosten erreicht werden kann. Ein Betrieb, der doppelt so hohe Kosten hat wie ein anderer, braucht nicht doppelt so groß zu sein.

¹⁶ Unter Umständen sind es mehrere Punkte; denn die Entwicklung verläuft diskontinuierlich.

Vielleicht sind bei genauer Untersuchung beide gleich groß, der eine aber nur halb so wirtschaftlich wie der andere. Das beliebteste Kriterium, der Umsatz, hat ebenfalls nur tendenzielle Richtigkeit. Wir finden ja bisweilen große Geschäfte, in denen oft kein einziger Verkäufer beschäftigt ist, während in kleineren Läden ununterbrochen verkauft wird.

Die Zahl der beschäftigten Personen ist nach unserer Ansicht das beste Kriterium der Größe; denn es kennzeichnet die Leistungsbereitschaft und damit die Betriebsgröße sehr gut. Da aber diese Zahl im Laufe einer Periode sehr stark schwanken kann, ziehen wir es vor, die Betriebsgröße an der Zahl der effektiv eingesetzten Arbeitsstunden¹⁷ zu messen.

Die Gesamtkosten oder den Umsatz dürfen wir nur dann als Merkmal der Größe verwenden, wenn es sich um die Soll-Kosten oder den Soll-Umsatz handelt. Beide Größen lassen sich aber im praktischen Falle nicht so leicht berechnen, weshalb wir sie nur als ergänzende Kriterien der Betriebsgröße anerkennen.

V. Einige besondere Gesichtspunkte der Gruppenbildung

Neben den bisher genannten Gesichtspunkten werden in Literatur und Praxis bisweilen noch weitere berücksichtigt, und zwar in erster Linie

1. ein rechtlicher Gesichtspunkt: Die Unternehmungsform

Man ist der Meinung, eine Einzelfirma zum Beispiel lasse sich nicht mit einer Aktiengesellschaft vergleichen, die Verschiedenheit der Unternehmungsform sei ein zu starker Störungsfaktor. Dabei denkt man vor allem an die unterschiedliche Besteuerung und an die abweichende Regelung des Unternehmerlohnes.

Alle diese Bedenken sind unbegründet. Die unterschiedliche Besteuerung kann leicht eliminiert werden durch Befreiung der Gewinn- und Kostenzahlen von Steueranteilen. Unter Umständen ist das aber gar nicht nötig; denn gerade der Vergleich ungleicher Steuerbelastungen kann interessant sein. Auch die abweichende Regelung des Unternehmerlohnes ist kein Gesichtspunkt, der die

¹⁷ Verkäuferstunden plus Arbeitsstunden des übrigen Personals, da ja das Verhältnis in mehreren Unternehmungen sehr verschieden sein kann.

Gruppenbildung hemmen darf. Der kalkulatorische Unternehmerlohn der Einzelfirma und der tatsächlich ausbezahlte Direktorenlohn der Aktiengesellschaft sollten bei gleichen Größenverhältnissen und gleicher Struktur auch zahlenmäßig übereinstimmen. Wir kommen daher zum Schluß, daß die Rechtsform bei der Gruppenbildung keine Rolle spielen sollte.

2. Ein historischer Gesichtspunkt: Die Entwicklungsphase

In vielen Fällen müssen wir bei der Gruppenbildung die geschichtliche Situation berücksichtigen, in der sich eine Unternehmung befindet¹⁸. Das Ladengeschäft, das im Aufbau begriffen ist, muß ganz andere Maßnahmen treffen als dasjenige, welches lediglich die geschaffene Marktstellung verteidigen muß. Unterschiede im Unternehmungsalter, beziehungsweise in der Entwicklungsphase, zeigen sich vor allem in der Umsatzentwicklung und in der Art und Weise der Werbung. Auch der Werbeetat wäre für die einführende Reklame höher als für die Erinnerungswerbung des bereits über good will verfügenden älteren Spezialgeschäftes.

Die historischen Unterschiede lassen sich allerdings bei der Gruppenbildung nicht gut berücksichtigen.

3. Psychologische Gesichtspunkte

Unter dieser Überschrift wollen wir zwei Gesichtspunkte streifen, welche zu beachten sind, wenn neben zwischenbetrieblichen Vergleichen auch Erfahrungsaustausch getrieben wird. In diesem Falle haben wir besonders auf

a) die Größe der Vergleichsgruppen

zu achten. Da der Erfahrungsaustausch am Konferenztisch stattfindet, ist es ganz klar, daß diese Versammlungen nicht zu groß sein dürfen, wennersprießliches geleistet werden soll. In der Praxis haben sich Gruppen von sechs bis acht Mitgliedern am besten bewährt.

Die kleine Zahl ist auch für den zwischenbetrieblichen Zahlenvergleich günstig, denn es ist viel leichter, zwei Unternehmungen

¹⁸ Vgl. Lisowsky, Hauptarten des modernen Betriebsvergleichs, historische und a-historische Vergleiche, Bulletin des VSB, Heft 5, 1944, S. 80/1.

zu finden, die sich wirklich gleichen als deren fünfzig. Das «Gesetz der großen Zahl» gilt nur für die Strukturvergleiche.

b) Die personelle Zusammensetzung der Vergleichsgruppen

Der Bestand der Gruppe, die Qualität ihrer Arbeit, hängt zum großen Teil davon ab, wie sie in personeller Hinsicht zusammengesetzt ist. Die von uns postulierte Homogenität bezieht sich nicht nur auf die Vergleichsobjekte, sondern ebenso sehr auf die Vergleichssubjekte. Da das Urteilsvermögen nicht bei allen Menschen gleich ausgebildet ist, würde die Gruppenarbeit gehemmt, wenn Unternehmer mit sehr unterschiedlichen geistigen Kräften zusammenarbeiten würden. Auch für den zwischenbetrieblichen Vergleich gilt das ökonomische Gesetz, daß Leistung und Gegenleistung doch irgendwie adäquat sein sollten.

2. Abschnitt

Die einzelnen Vergleichsarten und Vergleichsmethoden bei den Erfa-Gruppen des schweizerischen Detailhandels

Nachdem wir im ersten Abschnitt die Einflüsse auf die Struktur einer Detailhandelsunternehmung besprochen und die daraus sich ergebenden Gesichtspunkte für die Bildung von Vergleichsgruppen herausgearbeitet haben, wollen wir im folgenden die in der Praxis üblichen Vergleichsarten und Vergleichsmethoden darstellen und kritisch beleuchten. Wir werden zunächst immer auf die Zahlenvergleiche aus dem Rechnungswesen abstellen, weil diese Vergleichsmethode in der Praxis sehr verbreitet ist. Soweit als möglich werden wir Verbesserungsvorschläge und Ergänzungen anbringen, und in bescheidenem Rahmen werden wir schließlich versuchen, einige Gesichtspunkte für Vergleichsmethoden auf qualitativer Grundlage aufzuzeigen.

Bei den Zahlenvergleichen aus dem Rechnungswesen, den Umsatzvergleichen, dem Vergleich von Leistungsziffern, den Kosten-

vergleichen, den Vergleichen von Vermögens- und Gewinnzahlen und den Lagervergleichen wollen wir immer zwei Dinge beachten, erstens die statistische Vergleichbarkeit der Zahlen und zweitens ihren Aussagewert.

1. Umsatzvergleiche

Unter Umsatz verstehen wir die ziffernmäßig ausgedrückte Größe der Marktleistung. Der Erkenntniswert dieser Vergleichszahl hängt ab von der Art und Weise wie wir sie errechnen und darstellen. Die Praxis kennt im wesentlichen vier Methoden und dementsprechend vier Unterscheidungsmerkmale.

1. Nach der Art des quantitativen Ausdrucks: Wert und Mengenvergleiche

Der Umsatz kann nicht nur in Geld (Wert), sondern auch in realen Gütern (Menge) ausgedrückt werden. Der Milchhändler beispielsweise kann sagen: «Ich hatte diesen Monat einen Umsatz von Fr. 3500.— oder von 7000 Litern Milch.» Voraussetzung für die Vergleichbarkeit ist in beiden Fällen eine Übereinstimmung des statistischen Inhalts der Vergleichszahlen, das heißt sie müssen sich auf dieselben Vergleichsobjekte beziehen und auf gleiche Weise berechnet werden. Die Erfüllung dieser Bedingung ist in den meisten Fällen nicht so leicht möglich wie im obigen Falle aus dem Milchhandel.

a) Der Wertumsatz

sollte in gleicher Weise zu Verkaufspreisen gerechnet sein, d. h. bei allen Vergleichsunternehmungen muß unter Verkaufspreis dasselbe verstanden werden.

Wie steht es nun mit den Naturalbezügen des Geschäftsinhabers? Streng genommen müßten auch sie zu Verkaufspreisen gerechnet werden. Das hätte aber wenig Sinn, da auf diese Weise diejenigen Geschäftsbesitzer, welche viel für den Haushalt beziehen, besonders günstig dastehen würden, was im Grunde gar nicht zutrifft. Man wird daher am besten diese Naturalbezüge zu Einstandspreisen rechnen und neutral behandeln, indem man sie sowohl vom Einsatz als auch vom Umsatz subtrahiert. Auf diese Weise sind sie aus dem Vergleich ausgeschieden. Sie dürfen aber,

was in der Praxis leider oft vorkommt, auf keinen Fall unberücksichtigt bleiben; denn sonst erhalten wir nachher ein falsches Bild der Gewinnzahlen.

Da nicht jedes Geschäft Rabatte gewährt und da insbesondere die Höhe der Rabattierung verschieden ist, müssen allfällige, im Verkaufspreis eingeschlossene Rabatte abgezogen werden. Dasselbe gilt für die Skonti beim Barverkauf; denn hier haben sie, sofern nur gegen bar verkauft wird, den Charakter von Rabatten. Beim Kreditverkauf wird es sinnvoller sein, die Skonti in den Vergleich einzubeziehen, weil dort die Marktleistung etwas Zusätzliches enthält, eine Kreditleistung, die ebenfalls entschädigt werden muß. Ob wir die Warenumsatzsteuer einbeziehen oder nicht, hat keinen Einfluß auf die Vergleichbarkeit, da der Zuschlag bei Branchengeschäften gleich hoch ist. Selbstverständlich muß diese Frage bei allen Vergleichsunternehmungen einheitlich gelöst werden.

Der bereinigte Verkaufspreis setzt sich zusammen aus dem Einstandspreis (Einkaufspreis plus direkte Bezugsspesen) plus Bruttogewinnzuschlag (allgemeine Geschäftsspesen und Gewinn im engeren Sinne). Dieser Zuschlag hat, wie wir bereits auf Seite 36 angedeutet haben, im allgemeinen den Charakter einer Preisbemessung und keiner Preiskalkulation. Er sollte sich nicht nach den Kosten, sondern nach den Marktverhältnissen richten. Der auf diese Weise festgesetzte Verkaufspreis und der daraus sich ergebende Verkaufsumsatz ist eine objektive (marktbestimmte) Größe und als solche durchaus vergleichbar; denn die Marktpreise sind für alle Unternehmungen weitgehend gleich. Nun kann es sein, daß eine falsche Preispolitik eingeschlagen wird, daß zu hohe oder zu tiefe Preise angesetzt werden. Wird zu billig verkauft, dann wird zwar der Umsatz steigen (im allgemeinen), aber der Gesamtgewinn kann trotzdem zurückgehen. In diesem Falle wären die Verkaufsumsätze keine geeigneten Vergleichsgrößen, da sie auf ungleichen Verkaufspreisen beruhen. Die Umsatzzahlen, zu Einstandspreisen gerechnet, würden zwar die Vergleichbarkeit verbessern, aber auch hier würde die höhere Zahl noch keinen sicheren Schluß auf eine bessere Leistung erlauben. Man müßte schon beide Vergleiche durchführen (Einstandswert- und Verkaufswertumsatz) oder neben dem Verkaufsumsatz auch die Brutto- und Nettogewinnmargen beachten. Auf diesem Wege könnte man eher

beurteilen, ob ein höherer Umsatz tatsächlich auf besserer Geschäftsführung beruht oder ob er nur das Resultat einer zu tiefen Preisbemessung ist. Auch der Vergleich des

b) Mengenumsatzes

könnte noch keinen sicheren Schluß auf die Qualität der Marktleistung geben. Der Mengenumsatz hätte zwar scheinbar den Vorteil der besseren Vergleichbarkeit, weil der Einfluß der unterschiedlichen Verkaufspreise nicht zur Geltung kommt. Wir betonen «scheinbar», da die bessere Vergleichbarkeit nur dann gegeben ist, wenn sich der ganze Verkaufsumsatz aus den gleichen Artikeln zusammensetzt. Das ist aber im Falle des Detailhandels praktisch ausgeschlossen. Die 2000 Paar Schuhe, welche die Firma X verkauft hat, sind wahrscheinlich ganz andere als die 2500 Paar der Firma Y. Diesem Mangel gegenüber hätte der Umsatzvergleich, beispielsweise das Verhältnis Franken 100 000.— zu Franken 120 000.—, wenigstens den Vorteil, einen gemeinsamen Nenner zu haben, das Geld. Der Mengenumsatz ist eben nur eine einfache statistische Größe, während der Wertumsatz eine «gewogene» statistische Größe darstellt. In vielen Branchen ließe sich dieser Mengenumsatz gar nicht ermitteln; denken wir nur an den Lebensmittelhandel, die Papeteriegeschäfte usw. Je größer der Warenkreis, um so schwieriger, beziehungsweise unwirtschaftlicher würde es sein, Mengenvergleiche anzustellen. In diesen Fällen würde uns auch der Wertumsatzvergleich nicht viel sagen, sofern er sich auf den ganzen Umsatz bezieht. Das führt uns auf eine weitere Unterscheidung.

2. Nach dem Vergleichsumfang

Es gibt Totalumsatzvergleiche und Teilumsatzvergleiche.

a) Der Totalumsatz

ist nur dann eine vergleichbare Größe, wenn er bei allen Unternehmungen verhältnismäßig gleich zusammengesetzt ist. Je größer die Unterschiede in der Zusammensetzung des Umsatzes, um so geringer ist der Erkenntniswert des Totalumsatzes als Vergleichszahl.

Eine gewisse Verbesserung der Vergleichbarkeit ist nur durch Aufspaltung der Gesamtzahl in

b) Teilumsätze

möglich. Dieser Aufgabe stellen sich aber einige praktische Schwierigkeiten entgegen. Der Teilumsatzvergleich setzt eine genaue Lager- und Verkaufskontrolle voraus. In gewissen Branchen kann das sehr förderlich sein (z.B. Konfektions- und Schuhbranche), in anderen mit vornehmlich kleinen und kleinsten Artikeln würde das zu einer Aufblähung des Verwaltungsapparates führen, der sich nicht lohnte. Zudem wäre es in vielen Fällen schwierig zu beurteilen, ob ein bestimmter Artikel in diese oder jene Warenkategorie gehöre. In einer Vergleichsgruppe des Sporthandels haben wir folgende Gliederung des Umsatzes gefunden: Herrenkonfektion, Damenkonfektion, Bonneterie, Schuhe, Sport. Wir können uns bei dieser Einteilung zahlreiche Abgrenzungsschwierigkeiten vorstellen. So kann man sich fragen, ob zum Beispiel der Trainingsanzug in den Verkaufsumsatz Herrenbekleidung (eventuell Damenbekleidung), Bonneterie oder Sport gehöre. Man kann dieses Kleidungsstück eben für verschiedene Zwecke verwenden, und wenn es auch vornehmlich ein Sportartikel ist, so wird ihn doch die eine oder andere Unternehmung aus organisatorischen Überlegungen im Rayon Herrenbekleidung oder Bonneterie unterbringen und auch dort mitzählen. Um zu vergleichbaren Ergebnissen zu gelangen, würde nichts anderes übrigbleiben, als einen detaillierten Katalog aufzustellen und alle Grenzfälle einer bestimmten Gruppe zuzuweisen.

3. Nach der Länge der Vergleichsperiode

unterscheiden wir zwischen Jahresvergleichen, Quartalsvergleichen, Monats-, Wochen- und Tagesvergleichen. Die Vergleichbarkeit der Umsatzzahlen nimmt im allgemeinen mit der Verkleinerung der Vergleichsperiode ab, weil sich beispielsweise bei den Wochen- und Tagesvergleichen die Zufälligkeiten zu stark auswirken können. Andererseits lassen sich bei den langen Vergleichsperioden die Vergleichsfelder weniger gut einengen. Die bessere Vergleichbarkeit der längeren Beobachtungszeiträume wird durch einen kleineren Erkenntniswert infolge geringerer Gliederungsmöglichkeit vermindert.

a) Der Jahresvergleich

hat, selbst wenn er als Teilumsatzvergleich durchgeführt wird, nur beschränkten zwischenbetrieblichen Erkenntniswert. Man weiß lediglich, daß zum Beispiel die Firma A mehr umgesetzt hat als die Firma B. In bezug auf das «Wie» und das «Warum» der Unterschiede sind wir auf unbestimmte Mutmaßungen angewiesen. Zudem sind die Auswertungsmöglichkeiten viel zu gering. Die Zahlen werden frühestens nach einem Jahr bekanntgegeben. In der Zwischenzeit kann sich die Marktsituation schon so verändert haben, daß es sich gar nicht mehr lohnt zu untersuchen, worauf der Umsatzunterschied beruht. Besser sind

b) die Quartalsvergleiche.

Aus ihnen erkennen wir gewisse Saisonschwankungen, die nicht bei allen Unternehmungen im gleichen Rhythmus erfolgen müssen. Das kann uns vielleicht wertvolle Hinweise geben zu untersuchen, ob die Werbung oder der Verkauf im richtigen Zeitpunkt eingesetzt haben. Werden verschiedene Warengruppen geführt und wird der Vergleich getrennt durchgeführt, so erkennen wir unter Umständen eine falsche oder mangelhafte Kompensationspolitik¹. Man hat sich vielleicht allzusehr auf eine bestimmte Artikelgruppe spezialisiert und hatte dadurch größere Saisonschwankungen als die anderen Vergleichsunternehmungen in Kauf zu nehmen. Das zeigt sich dann insbesondere beim Vergleich der Kosten.

c) Der Monatsvergleich

Alles, was wir beim Vierteljahresvergleich erkennen, sehen wir beim Monatsvergleich noch viel deutlicher. Die Praxis hat richtigerweise den Monat als übliche Vergleichsperiode des Umsatzes gewählt. In bestimmten Monaten wäre es interessant, detaillierte Vergleiche durchzuführen, so zum Beispiel im Dezember. Meistens fehlt es aber in der Hochsaison an der nötigen Zeit und Sorgfalt für diese vermehrten Aufzeichnungen.

d) Wochen-, Tages- und Stundenvergleiche

Beim Vergleich der Umsätze bestimmter Wochentage könnte man das Vergleichsfeld noch sehr viel enger abgrenzen, und man

¹ Vgl. Bergler, Das Kompensationsprinzip, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1934, S. 342 ff. Ferner:

Lisowsky, Betrieb und Kompensation, Schweiz. Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, Mai 1940, S. 114 ff.

käme, was diesen kleinen Ausschnitt anbetrifft, auf sehr genaue und detaillierte Zahlen. Für den Umsatz als Ganzes könnte dieses Resultat nicht maßgeblich sein. Es müßte schon gelingen, einen wirklich typischen Verkaufstag auszuwählen, was aber praktisch nicht so leicht wäre. Auf jeden Fall müßte man die Beobachtung an mehreren Tagen wiederholen, bis sich bei der einzelnen Unternehmung eine gewisse Gleichförmigkeit erkennen läßt. Solche Tagesvergleiche, oder sogar Stundenvergleiche, sind bisweilen sehr wertvoll. Oft erkennt man daraus, daß die Tages- und Stundenumsätze des Erfa-Kollegen viel höher und ausgeglichener sind nur deshalb, weil er vielleicht morgens das Geschäft später öffnet oder an einem bestimmten Tag nicht arbeiten läßt. Die kürzere Leistungsbereitschaft kann verkaufsfördernd wirken. Aber selbst ein relativer Umsatzverlust kann bisweilen in Kauf genommen werden, wenn er durch eine viel stärkere Kostensenkung überkompensiert wird.

4. *Nach der Beziehung zu einer innerbetrieblichen Vergleichsbasis* unterscheiden wir zwischen absoluten und relativen Umsatzvergleichen.

a) *Der absolute Umsatzvergleich*

berücksichtigt keine innerbetriebliche Bezugsbasis. Bei ihm wird der Umsatz als Status betrachtet. Man vergleicht die effektiv erzielten Verkaufsergebnisse ohne Rücksicht darauf, wie sich diese Ergebnisse zur Vergangenheit verhalten. Derartige Vergleiche lassen nichts über die Entwicklung erkennen. Man weiß nicht, welche Unternehmung sich auf dem absteigenden Aste befindet, welche stationär geblieben ist oder welche gar Einbußen erlitten hat; denn die Unternehmung mit dem Umsatz von Fr. 200 000.— braucht durchaus nicht günstiger dazustehen wie diejenige, welche nur Fr. 190 000.— erzielt hat. Vielleicht hat die erstere gegenüber dem Vorjahr einen Rückschritt, die zweite dagegen einen beachtenswerten Fortschritt gemacht. Das würde man den absoluten Zahlen nicht ansehen. Man müßte daneben noch

b) *den relativen Umsatzvergleich,*

den sogenannten Indexvergleich, durchführen. Aus der Gegenüberstellung der Umsatzbewegung würde man finden, daß der Umsatz

der einen Unternehmung zum Beispiel um 5% gestiegen, derjenige der anderen um 10% gefallen ist. Ein solcher Vergleich ist eigentlich ein kombinierter innerbetrieblicher-zwischenbetrieblicher Vergleich. Er setzt sich zusammen aus einem Vergleich mit der Vorperiode einerseits und mit der fremden Unternehmung andererseits. Um die Bewegung deutlicher zum Ausdruck zu bringen, bedient man sich am besten der Indexzahlen. Man einigt sich auf eine bestimmte normale Vergleichsperiode, deren Umsatz man als 100 annimmt. Die späteren Umsätze drückt man im Verhältnis zu dieser Norm aus. Die Vergleichsbasis kann sehr verschieden gewählt werden. Beim Vergleich der Jahresumsätze wird man auf ein normales Vorjahr abstellen und die Umsätze in Prozenten dieses Vorjahres ausdrücken. Solche Jahresindexvergleiche eignen sich besonders in Zeiten von Inflation oder Deflation. Eine Umsatzsteigerung von 10% ist vielleicht ausschließlich preisbedingt. Die Unternehmungsleitung, die das nicht weiß, wird ihr Verkaufsergebnis als besonders günstig beurteilen. Aus dem zwischenbetrieblichen Vergleich kann sie erkennen, daß eigentlich eine Umsatzsteigerung von 20% normal gewesen wäre. Viele Erfa-Gruppen vergleichen ihre Umsatzziffern gleichzeitig mit dem amtlichen Index des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Biga), der natürlich eine wertvolle Richtziffer darstellt.

Bezieht sich der Monatsumsatz auf den durchschnittlichen Monatsumsatz, so erkennt man die individuellen Absatzschwankungen. Schwache Ausschläge, das heißt geringe Abweichungen vom eigenen Monatsmittel, sind im allgemeinen günstiger als starke Ausschläge, da sich die Leistungsbereitschaft gewöhnlich nicht nach dem durchschnittlichen Umsatz, sondern nach den höheren Umsatzerwartungen richten muß. Bisweilen wird der Monatsumsatz ausgedrückt in Prozenten des entsprechenden Monatsumsatzes des Vorjahres. Man erkennt daraus den Grad der Gleichförmigkeit im Umsatzrhythmus der einzelnen Unternehmung. Regelmäßigkeit ist im allgemeinen günstiger als Unregelmäßigkeit, weil sich auf Grund einer regelmäßigen Wiederkehr viel besser planen läßt.

Der Bewegungsvergleich ist eine Art gleitender Umsatzvergleich. Die Monatsumsätze werden jeweilen bis zum betreffenden Vergleichsmonat addiert, zum Beispiel vom März 1946 bis Februar 1947, dann vom April 1946 bis März 1947 usw. Solche Vergleiche

haben gegenüber dem gewöhnlichen Jahresvergleich, der auf das Kalender- oder Geschäftsjahr abstellt, den Vorteil, daß alle Monatszahlen sofort verfügbar sind und die Rückstände und Vorsprünge laufend registrieren.

Die genannten Umsatzvergleiche gewinnen an Erkenntniswert, wenn sie kombiniert durchgeführt werden, zum Beispiel als Monatswertvergleiche, gegliedert nach einigen wichtigen Warengruppen, ausgedrückt in absoluten Zahlen und in Indexziffern. Aus diesen Vergleichen allein können wir aber noch nicht auf gute oder schlechte Leistung schließen; denn es kommt nicht nur auf die Höhe des Umsatzes und die Umsatzsteigerung an, sondern ebenso sehr auf die sachlichen und persönlichen Aufwendungen, mit denen diese Resultate erzielt werden. Mit anderen Worten, wir müssen diese Umsatzleistung mit Faktoren in Verbindung bringen, die mit ihr in kausalem oder funktionalem Verhältnis stehen. Solche Beziehungszahlen sind unter anderen die in der Praxis beliebten Leistungsziffern, die wir im nächsten Abschnitt besprechen wollen.

II. Der Vergleich von Leistungsziffern

Die Leistungsziffern sind Verhältniszahlen, die weitgehend auf dem Umsatzvergleich aufbauen. Verglichen werden die Umsätze je Verkaufskraft, je Arbeitskraft, je Kunde, je Verkaufsakt, je Raum- und Flächeneinheit. Mit diesen Umsatzleistungsziffern verwandt sind andere Vergleichszahlen, welche Verhältnisse darstellen zwischen Kundenzahl, Verkaufsakten einerseits, Arbeitskräften und Fläche des Verkaufsraumes andererseits.

1. Der Umsatz je Verkaufskraft und je beschäftigte Person

a) Der Umsatz je Verkaufskraft

schwankt im allgemeinen stark, weil die Verkaufsorganisationen der Vergleichsunternehmungen verschieden aufgebaut sein können. Zum Teil hängt das mit der Schwierigkeit zusammen, das Verkaufspersonal leistungsmäßig vom übrigen Verwaltungspersonal zu trennen. Namentlich in den mittleren und kleineren Unternehmungen ist es üblich, die Verkäufer auch für die Büro- und Lagerarbeiten heranzuziehen, während in anderen Firmen viel-

leicht ausschließliche Verkaufskräfte engagiert werden. Die Frage, welche Organisationsmethode die bessere sei, kann nicht generell beantwortet werden. Wir erkennen aber daraus, wie schwierig es ist, die Umsatzziffern je Verkaufskraft vergleichbar zu gestalten. Beim

b) Der Umsatz je beschäftigte Person

fallen diese Abgrenzungsschwierigkeiten weg, da alle Arbeitskräfte zusammen mit dem Umsatz in Beziehung gebracht werden. Während es sich aber bei den Verkaufskräften um eine mehr oder weniger homogene Gruppe von Angestellten handelt, umfaßt die Gesamtzahl der Beschäftigten, Leute mit sehr beträchtlichen Leistungsunterschieden. Die eine Unternehmung arbeitet vielleicht mit drei Verkäufern, einem Lageristen und einem Lehrling, eine andere mit zwei Verkäufern, zwei Lehrlingen und einem Ausläufer. Nehmen wir weiter an, in beiden Geschäften werde die Büroarbeit vom Patron besorgt, der gleichzeitig überall dort mithelfe, wo es gerade nötig ist, dann haben wir in beiden Firmen total sechs Arbeitskräfte. Da aber die erste viel qualifiziertere Angestellte hat, sollte sie auch viel höhere Leistungen ausweisen. Die Umsätze pro Arbeitskraft wären also nur mit Vorbehalt vergleichbar. Diesen Mangel hat man in der Praxis erkannt und hat daher für das Hilfspersonal Qualifikationskoeffizienten eingeführt. Der Lehrling im ersten Lehrjahr wird als $\frac{1}{4}$ Arbeitskraft, derjenige im zweiten Jahre als $\frac{1}{2}$ und derjenige im dritten als $\frac{3}{4}$ Arbeitskraft bewertet. Die Ehefrau des Geschäftsinhabers, die beispielsweise alle Nachmittage mitarbeitet, wird als $\frac{1}{2}$ Arbeitskraft, der externe Buchhalter oder das Treuhandbüro, je nach zeitlicher Beanspruchung, als $\frac{1}{4}$ Person mitgezählt. Auf diese Weise wird die Vergleichbarkeit der Umsatzzahlen je Kopf des Personals verbessert; dennoch lassen sich gegen diese Methode schwerwiegende Bedenken erheben. Bei der Gewichtung der Arbeitsleistung der Ehefrau und des externen Buchhalters zieht man in erster Linie die Arbeitszeit, bei der Qualifikation der Lehrlinge zum Teil auch den Lohn in Betracht. Stellt man auf die Zeit ab, dann läßt man die unterschiedliche Qualifikation der verschiedenen Angestelltenkategorien unberücksichtigt. Man wird dann eben den jungen Lageristen, der vielleicht einen Monatslohn von Fr. 350.— erhält, mit dem Faktor eins

taxieren, genau gleich wie der über gute Fachkenntnisse und Verkaufsfähigkeiten verfügende Verkäufer, der Fr. 700.— bezieht. Stellt man aber auf den Lohn ab, dann hat es ja gar keinen Sinn, ein kompliziertes Qualifikationssystem aufzustellen, dann wird man auf einfachere Art und Weise die Lohnsumme zum Umsatz in Beziehung bringen, wie wir das noch zeigen werden.

Selbst für den praktisch sehr unwahrscheinlichen Fall der vollständigen Übereinstimmung zwischen der Zahl der Verkaufskräfte, des Lagerpersonals, der Lehrlinge und nicht zuletzt der gesamten Lohnsumme würden die Umsatzziffern pro beschäftigte Person nur einen sehr groben Durchschnitt darstellen, der über die Qualität der einzelnen Arbeitskräfte nichts aussagen könnte. Zudem wäre es falsch, bei hohen Umsatzleistungen generell auf zweckmäßige Organisation und gute Personalleistungen schließen zu wollen. Es ist durchaus möglich, daß der hohe Umsatz durch eine allzu große Aufdringlichkeit der Verkäufer zustande gekommen ist (zum Beispiel wegen teilweiser Entlohnung auf Provisionsbasis), ein Tatbestand, der sich auf längere Sicht ungünstig auswirken kann. Oder der hohe Umsatz pro Person ist, wie wir bereits erwähnt haben, das Resultat einer falschen (insbesondere zu tiefen) Preispolitik.

Trotz diesen Mängeln wollen wir den Umsatzvergleich je beschäftigte Person nicht in Bausch und Bogen ablehnen. Im Zusammenhang mit anderen Zahlen, namentlich mit der Höhe der durchschnittlichen Lohnsumme, kann er sehr wertvoll sein. Vielleicht erkennt man daraus, daß zum Beispiel die Unternehmung B mit weniger qualifiziertem Personal annähernd die gleichen Umsatzleistungen erzielt. Ist aber die durchschnittliche Lohnsumme der Unternehmung B sogar höher, die Zahl der Angestellten dagegen geringer, dann lohnt es sich zu untersuchen, ob das Resultat nicht durch eine Verringerung der Leistungsbereitschaft, durch Einstellung besserer Arbeitskräfte ohne Erhöhung der gesamten Lohnsumme (Entlassung der weniger qualifizierten Angestellten) oder durch Steigerung der Einzelumsätze (größere Auflagen) verbessert werden kann.

Bei der Berechnung der Umsätze je Kopf des Personals lehnen wir diejenigen Koeffizienten ab, die sich nach dem Lohne richten, da wir ja den Lohn im Vergleich der durchschnittlichen Lohn-

summe berücksichtigen werden. Wir befürworten hingegen eine Qualifikation nach der Arbeitszeit, um die Umsatzleistungen des leistungsbereiten Personals zu kontrollieren. Infolgedessen müssen wir sowohl den Lehrling im ersten, als auch denjenigen im dritten Lehrjahr mit $\frac{2}{3}$ taxieren, da fast ein Drittel seiner Arbeitszeit für den Besuch der Fachkurse wegfällt. Auf diese Weise erkennen wir besser, ob es sich lohnt, viele Lehrlinge zu engagieren und ob beispielsweise die Einbuße an Umsatzleistungen im ersten Jahre kompensiert wird durch höhere Ziffern pro Person im zweiten und dritten Jahre.

2. Der Umsatz je Kunde und je Verkaufsakt

In der Praxis werden die Begriffe «Kunde» und «Verkaufsakt» oft gleichgesetzt. Man spricht vom Umsatz je Kunde, behandelt aber den Umsatz je Verkaufsakt. Wir wollen daher zunächst die beiden Begriffe erklären. Der Umsatz je Verkaufsakt ist der Quotient aus dem Gesamtumsatz und der Zahl der einzelnen Verkäufe:

$$\frac{\text{Umsatz je Verkaufsakt}}{\text{im Jahre 1949}} = \frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Anzahl der Verkäufe}}$$

2000 Verkaufsakte brauchen aber nicht von 2000 verschiedenen Käufern oder Kunden veranlaßt worden sein. Es ist durchaus möglich, daß mehrere Kunden zu wiederholten Malen eingekauft haben. Die Zahl der Kunden ist infolgedessen meistens kleiner als die Zahl der Verkaufsakte. Der Umsatz je Kunde als Quotient aus dem Gesamtumsatz und der Zahl der Kunden ist normalerweise größer als der Umsatz je Verkaufsakt.

$$\frac{\text{Umsatz je Kunde}}{\text{im Jahre 1949}} = \frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Zahl der einkaufenden Kunden}^2}$$

Der Umsatz je Kunde kann im allgemeinen nur beim Kreditverkauf ermittelt werden. Beim Barverkauf kennt man nicht alle einzelnen Käufer, und man kann infolgedessen ihre Umsätze nicht

² Eigentlich müßte man den Quotienten bilden aus dem Gesamtumsatz und der Gesamtzahl der Kunden, unabhängig davon, ob sie während des betreffenden Jahres eingekauft haben oder nicht. Auf diese Weise würde es aber sehr schwierig zu umschreiben, wer als Kunde betrachtet werden kann. Man müßte sich nämlich fragen, ob Personen, die seit einem oder zwei Jahren nichts mehr gekauft haben, ebenso diejenigen, die im laufenden Jahre zum ersten Male etwas bezogen haben, überhaupt als Kunden betrachtet werden dürfen.

notieren. Beim Kreditverkauf selbst ist der Vergleich der Bruttoumsätze je Kunde keine besonders interessante Größe. Es wäre auf jeden Fall falsch, aus diesen Ziffern auf die Kaufkraft der Kunden schließen zu wollen, wie das in der Praxis schon vorgekommen ist. Man weiß ja gar nicht, auf wie viele Branchengeschäfte der Gesamteinkauf verteilt wird. Die Zahl gibt höchstens einen Anhaltspunkt für die Treue des Durchschnittskunden. Statt dessen wäre es viel wichtiger, die Größe der einzelnen Bestellung zu kennen; denn oft verursachen kleine Aufträge relativ höhere Kosten als große. Mit anderen Worten, der Umsatz je Verkaufsakt ist eine viel aufschlußreichere Größe als der Umsatz je Kunde. Man kann ihn ohne große Mühe sowohl für den Barverkauf, als auch für den Kreditverkauf ausrechnen, indem man lediglich die verschiedenen Kassazettel addiert und einen Durchschnitt bildet.

In der Praxis ist man sich allerdings nicht überall einig, was alles zum gleichen Verkaufsakt zu zählen sei. Wenn ein Käufer beispielsweise gleichzeitig ein Paar Flanellhosen, ein Hemd und einen Ledergurt einkauft, so kann er im einen Geschäft von der gleichen Verkäuferin bedient werden, während er vielleicht in einer anderen Vergleichsunternehmung bei zwei oder drei Abteilungen einkaufen müßte. Sollen nun die betreffenden Kassazettel zusammengefaßt werden? Auf keinen Fall. Die Einkäufe in den verschiedenen Abteilungen sind als gesonderte Einkaufsakte zu betrachten. Es wird ja ein anderer Verkäufer beschäftigt, ein neuer Kassazettel ausgefüllt usw. Die Leistungserstellung jeder einzelnen Abteilung ist in sich geschlossen. Es wird sich dann durch den zwischenbetrieblichen Vergleich zeigen, ob und inwieweit es zweckmäßig war, Abteilungen zu bilden. Vielleicht wäre es besser gewesen, nur eine Abteilung zu haben, das heißt alles in einen Verkaufsakt zusammenzufassen.

Hingegen sollte man etwas in den Vergleich einbeziehen, was in der Praxis leider wenig beachtet wird: Die Nicht- und Fehlverkäufe³. Beides stellen Betriebsleistungen dar; aber sie werden

³ «Ein Nichtverkauf entsteht, wenn eine Ware überhaupt nicht geführt wird, im Gegensatz zum Fehlverkauf, welcher dann entsteht, wenn eine Ware normalerweise geführt wird, aber zurzeit nicht vorhanden ist. In beiden Fällen kann dem Kaufwunsch nicht entsprochen werden.» B ü r g i, Das Waren-Sortiment im Detailhandel, a. a. O., S. 106.

nicht zu Marktleistungen, weil keine Verkaufsakte zustande kommen.

Der Vergleich des Umsatzes je Verkaufsakt ist vor allem deshalb interessant, weil er uns später zum Teil gewisse Kostenzahlen erklären kann. Allerdings führen höhere Einkaufsbeträge nicht immer zu einer relativ geringeren Kostenbelastung. Das ist nur dann der Fall, wenn die höheren Einkaufsbeträge mit einer größeren Auflage parallel gehen. Oft sind aber gerade die großen Aufträge vielfältiger zusammengesetzt, sodass sich die Kostenabnahme nicht voll auswirken kann. Man müßte also, um den Umsatzvergleich je Verkaufsakt richtig zu interpretieren, auch die durchschnittliche Zusammensetzung der Aufträge kennen. Aus praktischen Gründen wird man aber auf eine so detaillierte Untersuchung verzichten und eine gewisse Ungenauigkeit in Kauf nehmen. Nur muß man sich ihrer bewußt bleiben.

3. Der Umsatz je Raum- oder Flächeneinheit

ist eine Leistungsziffer, die der Vergleichszahl «Umsatz je Arbeitskraft» sehr ähnlich ist. Man will den Umsatz mit der Bodenfläche oder dem Rauminhalt in Verbindung bringen, weil man der Meinung ist, der Raum als werbewirksamer Faktor beeinflusse die Höhe des Umsatzes.

Beim Umsatzvergleich je Quadratmeter Bodenfläche geht man von der Vorstellung aus, daß vor allem die Verkaufsfläche, auf der die Kunden stehen, die maßgebliche Größe sei. In Wirklichkeit ist der Raum mindestens ebenso entscheidend. Der hohe Verkaufsraum wirkt im allgemeinen allein schon durch seine Ausdehnung. Zudem können viel mehr Waren vor den Augen der Kundschaft plaziert werden (Schiebefenster, Galerien), wodurch die Werbewirkung wesentlich erhöht wird.

Der Einfluß des Raumes hängt aber ganz von seiner Qualität ab, beziehungsweise von seiner inneren und äußeren Ausstattung (Eignung der Fassade, der Schaufenster, des Innenausbauens usw.). Mit der steigenden Qualität gehen im allgemeinen die Raumkosten parallel, das heißt, je ansprechender die Verkaufsräume, um so höher die Miete pro Kubikmeter oder Quadratmeter. Nun hat es gar keinen Sinn, den Umsatz pro Maßeinheit zu vergleichen, wenn

diese Einheiten im einen Falle doppelt oder dreifach so hoch zu stehen kommen wie im anderen Falle. Hier ist es viel einfacher und genauer, den Umsatz je Mietefranken auszurechnen. Das wäre aber nichts anderes als der reziproke Wert der Vergleichsziffer «Raumkosten pro Umsatzeinheit», eine Zahl, die wir später noch besprechen werden.

Wir messen infolgedessen der Leistungsziffer «Umsatz je Raum- oder Flächeneinheit» keine große Bedeutung bei. Aus ihr erkennen wir höchstens, ob ein gewisser Verkaufsraum im Vergleich zum Umsatz im großen und ganzen richtig dimensioniert ist; denn ein hoher Umsatz bedingt im allgemeinen größere Verkaufs- und Lagerräume. Die Größe der Verkaufsfläche hängt ebenfalls weitgehend von der zeitlichen Verteilung der Einkäufe ab (Stoßzeiten oder regelmäßiger Kundenbesuch). Zur Abklärung dieser Fragen braucht es allerdings keinen zwischenbetrieblichen Vergleich der Umsatzziffern pro Flächen- oder Raumeinheit.

4. Die Kundenzahlen oder Verkaufsakte je Arbeitskraft, Verkaufskraft, Raum- oder Flächeneinheit

In der Praxis werden bisweilen eine Reihe von Kunden- und Einzelverkaufszahlen ermittelt, die mit der Zahl der Arbeitskräfte, der Verkaufskräfte, den Raum- und Flächeneinheiten usw. ins Verhältnis gesetzt werden. Alle diese Zahlenrelationen gehören ebenfalls zu den Leistungsziffern. Von ihnen scheint uns die Zahl der Verkaufsakte pro Verkaufs- oder Arbeitskraft am aufschlußreichsten. Man darf aber die große Zahl von Verkaufsakten je Verkäufer nicht ohne weiteres als günstig betrachten. Diese Verkaufsakte können nämlich qualitativ sehr unterschiedlich sein, und diese Unterschiedlichkeit drückt sich in den Vergleichsziffern nicht aus. Wir müssen daher gleichzeitig den Durchschnittsumsatz betrachten. Vom Standpunkte der Leistungssteigerung ist im allgemeinen ein kleiner Durchschnittsumsatz bei sehr vielen Verkaufsakten günstiger als ein hoher Durchschnittsumsatz bei wenigen Verkaufsakten; denn es ist viel leichter, die bisherigen Käufer zu vermehrten Käufen (Zusatzkäufe oder Wiederholung der Einkäufe) anzuregen, als neue Käufer zu finden. Vom Standpunkt der Kosten andererseits ist der hohe Einzelumsatz meistens günstiger.

Wir kommen zusammenfassend zu folgendem Schlußergebnis: Die sogenannten Leistungsziffern sind nicht ohne weiteres vergleichbar, weil ihr Inhalt qualitativ sehr verschieden sein kann. Man sollte sie daher, um Fehlschlüsse zu vermeiden, nie isoliert betrachten, sondern immer im Zusammenhang mit anderen Umsatzzahlen. Am wertvollsten sind die Verhältniszahlen aus Umsatz je beschäftigte Person und je Verkaufsakt, während die sogenannten «Raum-Umsatzvergleiche» problematisch sind.

III. Kostenvergleiche

Der Erkenntniswert der Kostenvergleiche ist von zwei Dingen abhängig, erstens von der Vergleichbarkeit der Kosten schlechthin und zweitens von der Beziehungsgrundlage, mit der wir diese Kosten in Verbindung bringen. Die Behandlung der zweiten Frage setzt die Lösung der ersten voraus.

1. Die Vergleichbarkeit der Kostenarten

Die Kosten sind grundsätzlich vergleichbar, wenn sie sowohl zwischenzeitlich⁴, als auch zwischenbetrieblich gleichartig sind. Die Erfüllung der zwischenzeitlichen Vergleichbarkeit stellt an die verrechnungstechnische Erfassung der Kosten hohe Anforderungen, die zwischenbetriebliche Gleichartigkeit noch höhere. Um das Problem der richtigen Erfassung und Abgrenzung der Kosten befriedigend zu lösen, müssen die beteiligten Unternehmungen über ein nach modernen Grundsätzen aufgebautes Rechnungswesen verfügen; sie sollten den gleichen Kontenrahmen benützen und sich an übereinstimmende Bewertungsgrundsätze halten. Für schweizerische Verhältnisse eignen sich der Kontenrahmen für den Detailhandel und insbesondere derjenige für Gewerbebetriebe⁵.

a) Die Vergleichbarkeit der Personalkosten

Unter Personalkosten verstehen wir die Lohnkosten und die Lohnzusatzkosten oder, wie sich der Kontenrahmen ausdrückt, die «Löhne und Sozialleistungen». Die Erfassung der Fremdlöhne

⁴ In bezug auf die Vorperiode, innerbetrieblich; richtige zeitliche Abgrenzung der Vergleichsgrößen (Rechnungsabgrenzungsposten).

⁵ Vgl. a. a. O.

wirft weder zwischenzeitlich noch zwischenbetrieblich Probleme auf. Maßgebend sind die privatrechtlich vereinbarten Lohnsummen, die obligatorischen (z. B. AHV, Versicherungsprämien) und die freiwillig bezahlten Sozialleistungen.

Einige Schwierigkeiten dagegen verursacht die Bestimmung der kalkulatorischen Löhne für den Geschäftsinhaber sowie für die unentgeltlich mitarbeitenden Familienmitglieder. Selbstverständlich muß auch für diese Arbeitskräfte ein Lohn eingesetzt werden, wenn vergleichbare Zahlen resultieren sollen. Andernfalls könnte man zu ganz paradoxen Schlüssen kommen und beispielsweise ein unwirtschaftliches und unrentables Familienlebensmittelgeschäft auf Grund der niedrigen Kostenziffern als besonders günstig und vorbildlich beurteilen.

Es fragt sich allerdings, wie die unentgeltlichen Leistungen bewertet werden sollen. Die Bestimmung der kalkulatorischen Entschädigung für mitarbeitende Familienmitglieder ist im allgemeinen nicht schwierig. Grundsätzlich sollte man denjenigen Lohn berücksichtigen, den man fremden Personen für die qualitativ gleichwertige Arbeit bezahlen müßte⁶. Meistens fehlt es nicht an praktischen Unterlagen, welche diese Bestimmung, wenigstens innerhalb eines gewissen Rahmens, erleichtern.

Für den Unternehmerlohn dürfte man einen ähnlichen Maßstab verwenden. Man könnte abstellen auf das Gehalt, das im betreffenden Falle einem angestellten Geschäftsführer bezahlt werden müßte. Es wird aber oft sehr schwierig sein, analoge Verhältnisse zu finden, da die Anstellung von Geschäftsführern im kleinen Detailhandel nicht sehr verbreitet ist. Aus diesem Grunde bleibt uns nichts anderes übrig, als den Eigenlohn auf andere Weise zu bestimmen. Dabei wäre es theoretisch richtig, in erster Linie auf die Qualität des betreffenden Unternehmers zu achten, das heißt einen nach objektiven Gesichtspunkten berechneten Leistungslohn einzusetzen. Das damit verknüpfte Werturteil über den einzelnen Unternehmer wäre gerade im Falle des zwischenbetrieblichen Vergleiches von größter praktischer Bedeutung, da letzten Endes Erfolg oder Mißerfolg der Detailhandelsunternehmung von der Qua-

⁶ Nicht denjenigen Lohn, welchen die Betroffenen in einer anderen Tätigkeit bekämen; denn es ist durchaus möglich, daß sie in einer anderen Berufsausübung mehr verdienen würden.

lität ihres Trägers abhängig ist. Auf diese Weise könnte man den größten Teil der übrigen Leistungsunterschiede erklären. Der Vergleich der Unternehmer wäre der beste und im Grunde genommen der einfachste Kausalvergleich. Die Methode würde aber auf unüberwindliche praktische Schwierigkeiten stoßen. Die Menschen lieben es nicht, sich von anderen taxieren zu lassen. Sie wollen auf keinen Fall ihre geringeren persönlichen Qualitäten eingestehen. Diese eigentümliche, aber begreifliche Scheu, sich bloßzustellen, hat die Betriebswirtschaftslehre als Datum hinzunehmen. Sie muß daher Vergleichsmethoden entwickeln, welche die direkten Unterschiede in bezug auf die persönliche Tüchtigkeit der Unternehmer eliminiert und nur die abweichenden Ergebnisse der Leistungserstellung berücksichtigt. Mit anderen Worten, im Hinblick auf den zwischenbetrieblichen Vergleich soll der Unternehmerlohn nach rein sachlichen und keineswegs nach persönlichen Gesichtspunkten bestimmt werden. Die unterschiedliche persönliche Leistungsfähigkeit zeigt sich ja indirekt in allen anderen Vergleichsziffern, insbesondere im Gewinn, der die eigentliche Differentialrente für die Unternehmerleistung im engsten Sinne darstellt⁷.

Wie macht es die Praxis? Der Schweizerische Gewerbeverband hat versucht, für die Bestimmung des Unternehmerlohnes allgemeine Normen aufzustellen. Seine Skala richtet sich nach der Umsatzhöhe, und zwar sollen bei Jahresumsätzen von Fr. 20 000.— bis 300 000.— die Eigenlöhne zwischen Fr. 2400.— und 12 000.— schwanken.

Zweifelloos besteht ein gewisser Zusammenhang zwischen Unternehmerarbeit und Umsatz. Je höher der Umsatz, um so größer ist im allgemeinen die organisatorische Planungsarbeit des Unternehmers. Oft erhalten ja auch angestellte Geschäftsführer Prämien, die sich nach den Umsätzen richten. Trotzdem ist die Skala des Gewerbeverbandes für viele Fälle ungeeignet. Sie ist zu starr und schematisch und berücksichtigt nicht die unterschiedlichen Umsatzleistungen der verschiedenen Branchen. Im Handel mit photographischen und optischen Artikeln zum Beispiel sind die Umsätze im allgemeinen und pro Person bedeutend niedriger als im

⁷ Die unterschiedlichen Leistungen drücken sich in gewissem Sinne in den Gewinnzahlen aus.

Lebensmitteldetailhandel⁸. Die Unternehmerlöhne der Photohändler würden also nach dem Schema des Gewerbeverbandes sehr viel kleiner sein als diejenigen der Lebensmittelhändler, trotzdem die Fachausbildung in den erstgenannten Branchen länger dauert und generell höhere Anforderungen stellt. Normalerweise müßte man daher den angestellten Geschäftsführern jener Branchen eher mehr bezahlen, weil es schwieriger sein dürfte, eine Kraft mit so qualifizierten Fachkenntnissen zu finden. Die obige Skala müßte auf jeden Fall verfeinert werden, und auch innerhalb desselben Zweiges sollte die Abstufung nicht nur nach den Umsätzen, sondern ebenfalls nach der Art der geführten Artikel und nach der Zahl der Angestellten vorgenommen werden. Die Leitung eines Geschäftes mit Delikatessen ist ja viel schwieriger als dasjenige eines gewöhnlichen Lebensmittelladens. Sodann wären die örtlichen Verhältnisse und das Lohnniveau im betreffenden Zweige zu berücksichtigen.

Daraus geht hervor, daß es sehr schwierig ist, die Höhe des Unternehmerlohnes generell für alle Branchen zu bestimmen. Die Abklärung dieser Frage ist eine Aufgabe, die auf Grund der besonderen Verhältnisse innerhalb der einzelnen Zweige und Vergleichsgruppen geregelt werden muß, wobei die Buchhaltungsstellen der Fachverbände Spezialuntersuchungen vornehmen könnten.

Wir machen nun im folgenden einen Vorschlag für die Ermittlung des Unternehmerlohnes im Textildetailhandel. In diesem Zweige müssen wir mit Personalbeständen bis zu 15 Angestellten und mit Umsätzen bis zu Fr. 750 000.—⁹ rechnen. Unternehmungen mit mehr Angestellten und höheren Umsätzen sind meistens keine Detailfachgeschäfte mehr, sondern haben kaufhaus- oder warenhausähnlichen Charakter. Für sie gelten wiederum andere Gesichtspunkte.

⁸ Vgl. Umsätze je beschäftigte Person im deutschen Einzelhandel 1925 und 1933 in: Kennzahlen zur Handelsforschung, a. a. O., S. 28 ff.

⁹ Bei 41 von der Treuhandstelle für den Detailhandel untersuchten Firmen der Textilbranche wurde folgende Streuung der Jahresumsätze ermittelt:

	Umsatz (in Fr. 1000.—)	unter									Total
		50—	50—	100—	150—	200—	250—	300—	400—	über	
Anzahl	1942	1	6	10	4	8	4	4	1	3	41
Unternehmungen	1943	1	5	8	6	7	3	6	2	3	41

Vgl. Treuhandstelle für den Detailhandel, Betriebswirtschaftliche Untersuchungen im Textildetailhandel, a. a. O., S. 35.

Als Minimum nehmen wir einen Lohn von rund Fr. 5000.— bis 6000.— für die kleinsten und ein Maximum von rund Fr. 18 000.— für die größten Fachgeschäfte an. Zwischen diesen beiden Punkten stufen wir je nach den örtlichen Lebenskostenverhältnissen, dem Personalbestand und der Umsatzhöhe ab.

Die unterschiedlichen Lebenskosten, beziehungsweise das damit zusammenhängende unterschiedliche örtliche Lohnniveau, berücksichtigen wir durch die Variation eines Grundgehaltes G, das wir wie folgt ansetzen:

Verhältnisse Einwohner	ländliche unter 3000	halbstädtische 3000—10 000	städtische 10 000—100 000	großstädtische über 100 000
	Fr. 4000.—	5000.—	6000.—	7000.—

Die Größe der Verantwortung messen wir an der Zahl der Angestellten oder an den gesamten Arbeitsstunden, und zwar unabhängig von der Höhe des Durchschnittslohnes. Es ist nämlich schwieriger, unqualifizierte Angestellte oder Lehrlinge zu überwachen und richtig zu beschäftigen als gut ausgebildete Kräfte; was man bei den ersteren an Lohnkosten erspart, verliert man oft durch die Aufwendung an eigener Arbeitszeit für Instruktion und Kontrolle. Als zusätzliches Entgelt zum Grundgehalt schlagen wir vor:

Bis zu drei vollen Angestellten	je Fr. 500.— (P_1)
für den vierten bis zehnten Angestellten	je Fr. 300.— (P_2)
für den elften und jeden weiteren Angestellten	je Fr. 200.— (P_3)

Die Abnahme der Staffelung erfolgt aus der Überlegung, daß im Prinzip jede Lohnskala mit zunehmender Verantwortung in verhältnismäßig geringerem Maße steigt. Eine analoge Überlegung liegt auch der Berechnung eines Entgeltes für die Größe der Unternehmungsaufgabe zugrunde. Wir messen sie am Umsatz, und zwar nach folgender Abstufung:

2% für die Umsätze zwischen Fr. 0—100 000.— (U_1)
1% für die Umsätze zwischen Fr. 100 000—500 000.— (U_2)
$\frac{1}{2}\%$ für die restlichen Umsätze (U_3).

Wir kommen somit zu folgender Formel für die Bestimmung des Unternehmerlohnes in Fachgeschäften des Textildetailhandels:

$$\text{Unternehmerlohn} = G + 500 P_1 + 300 P_2 + 200 P_3 + 0,02 U_1 + 0,01 U_2 + 0,005 U_3$$

Diese Formel wäre natürlich auch für andere Branchen verwendbar, nur müßte man die Ansätze für G, P und U den speziellen Verhältnissen anpassen.

Zahlenbeispiele:

1. Halbstädtisches Geschäft mit Jahresumsatz von Fr. 100 000.—, einer Verkäuferin und einer Lehrtochter. Die Ehefrau des Geschäftsinhabers arbeitet an rund 4 halben Tagen pro Woche mit.

Zahl der Arbeitskräfte: 1 (Verkäuferin) + $\frac{2}{3}$ (Lehrtochter) + $\frac{1}{3}$ (Ehefrau) = 2 volle Arbeitskräfte.

Unternehmerlohn = $5000 + 2 \times 500 + 2000 = \text{Fr. } 8000.—$

2. Großstadtgeschäft mit Jahresumsatz von Fr. 700 000.—, 11 regulären Angestellten und 3 Lehrtöchtern (= 2 Arbeitskräfte) = total 13 Arbeitskräfte.

Unternehmerlohn = $7000 + 3 \times 500 + 7 \times 300 + 3 \times 200 + 0,02 \times 100\,000 + 0,01 \times 400\,000 + 0,005 \times 200\,000 = \text{Fr. } 18\,200.—$

Die richtige Bestimmung des kalkulatorischen Eigenlohnes ist um so wichtiger, je kleiner die Vergleichsunternehmungen sind, weil er in kleinen Verhältnissen ein maßgeblicher Kostenbestandteil darstellt. Unter Umständen kann er mehr als 50% der Gesamtkosten erreichen. In bezug auf den zwischenbetrieblichen Vergleich könnte man allerdings einwenden, es spiele für die Vergleichbarkeit der Kostenzahlen gar keine so große Rolle, ob ein hoher oder niedriger oder gar kein Unternehmerlohn eingesetzt werde, die Verhältnisse innerhalb einer Erfa-Gruppe seien ja voraussetzungsgemäß weitgehend dieselben. Infolgedessen könnten die einzelnen Ansätze höchstens um ein paar hundert Franken voneinander abweichen. Diese Überlegung wäre nur dann richtig, wenn sämtliche Unternehmer ausschließlich in ihrem Geschäfte tätig wären. Nun gibt es aber auch Ladenbesitzer, die Nebenerwerbe haben oder zeitraubenden privaten Liebhabereien nachgehen. Für sie darf natürlich nicht der ganze Unternehmerlohn eingesetzt werden, sondern, je nach der zeitlichen Beanspruchung, nur zwei Drittel oder die Hälfte; denn ein solcher Unternehmer wird notwendigerweise mehr Fremdpersonal benötigen. Würde man nun den Unternehmerlohn generell weglassen oder generell allzu hoch oder allzu tief ansetzen, dann wäre die Gesamtsumme der Lohnkosten nicht mehr vergleichbar¹⁰.

¹⁰ Abgesehen davon, zwingt sich die Ansetzung eines objektiven Unternehmerlohnes auch vom Standpunkt einer vernünftigen Betriebsrechnung auf.

b) Die Vergleichbarkeit der Raumkosten

Beim zwischenbetrieblichen Vergleich im Detailhandel ist es sinnvoll, zunächst die gesamten Raumkosten zu vergleichen, das heißt den Mietzins oder den Mietwert zusammen mit den Sachkosten für Geschäftsräume (Gruppen 41, 43, 44 und 46 des gewerblichen Kontenrahmens, Gruppe 41 des Kontenrahmens für den Detailhandel). Zu den letzteren gehören Unterhalt und Ersatz, Heizmaterial, Beleuchtung, Reinigungsmaterial, Abschreibung auf Einrichtungen usw. (hauptsächlich Gruppen 431 und 443 des gewerblichen Kontenrahmens). Daneben kann auch ein getrennter Vergleich interessant sein; denn es ist durchaus möglich, daß die Mietkosten bei der einen Unternehmung viel niedriger, die Sachaufwendungen für Beleuchtung und Heizung viel höher sind, weil vielleicht alte dunkle Geschäftsräume vorhanden sind.

Die Erfassung und Abgrenzung der Mietkosten bietet keine Schwierigkeiten, sofern sich der Laden in einem fremden Gebäude befindet. Bei der eigenen Liegenschaft muß ein kalkulatorischer Mietwert berücksichtigt werden zugunsten der rechnungsmäßig getrennten Liegenschaftsrechnung (Kontengruppe 70 des Kontenrahmens für Gewerbebetriebe). Grundsätzlich sollte man denjenigen Betrag einsetzen, den man bei der Wiedervermietung an Dritte erhalten würde. Das kann man im allgemeinen leicht feststellen, wenn man die Mieterträge ähnlicher Objekte untersucht. Auf keinen Fall darf der Mietwert in Prozenten vom Umsatz berechnet werden. Diese Methode, die wir in der Praxis bisweilen angetroffen haben, ist nicht nur willkürlich, sondern geradezu falsch. Mietwert und Umsatz stehen zwar in einem gewissen einseitig kausalen Verhältnis, das heißt, je besser die Mieträume, um so größer sind die Umsatzmöglichkeiten. Der Mietwert ist aber keine Funktion des Umsatzes. Sinkt der letztere bis zur Nähe der Nullgrenze, so müßte ja nach der «Prozenttheorie» auch der Mietwert auf Null sinken. Ein Sinken ist aber beim Mietwert erst dann der Fall, wenn der Verkehrswert der betreffenden Liegenschaft gefallen ist. Steigt der letztere, dann sollte auch der Mietwert erhöht werden, und zwar unabhängig vom Umsatz. Selbstverständlich kann der steigende Umsatz einen gewissen Einfluß auf die Verbesserung des Verkehrswertes ausüben.

Von den Sachkosten für Geschäftsräume möchten wir nur die Abschreibung auf Einrichtungen hervorheben (insbesondere Gruppen 4431 und 4437 des Kontenrahmens für Gewerbebetriebe). Hier ist natürlich die kalkulatorische Abschreibung gemeint (nicht die bilanzmäßige). Da diese im Detailhandel eine kleine Rolle spielt, ist es nicht notwendig, sie separat zu vergleichen. Man darf sie ohne weiteres zu den übrigen Sachaufwendungen für Mieträume (Gruppe 431) addieren.

Die Sachkosten für Geschäftsräume sind im allgemeinen nur für längere Perioden effektiv vergleichbar. Die in kürzeren Perioden, zum Beispiel monatlich, anfallenden Kosten sind oft zufällig und dürften daher für den Monatsvergleich nicht voll berücksichtigt werden. Um vergleichbare Zahlen zu haben, würde nichts anderes übrig bleiben, als das Jahrestotal im voraus zu schätzen und auf die kürzeren Perioden zu verteilen.

c) Die Vergleichbarkeit der Zinskosten und der Zinsaufwände

Die Berechnung der Zinskosten setzt die Kenntnis des Betriebsvermögens¹¹ voraus, das heißt desjenigen Teiles des Unternehmungsvermögens, welches der Leistungserstellung dient. Für diesen Teil wendet man einen einheitlichen Satz von ungefähr 4% an. Das gilt für die Berechnung der Zinskosten schlechthin. Zwischenbetrieblich kann nicht in allen Fällen die volle Zinsbelastung verglichen werden, weil vielleicht nicht das ganze Betriebsvermögen Grundlage des Vergleiches bildet. Wird zum Beispiel das «Platzgeschäft» verglichen, dann muß diejenige Unternehmung, welche außerdem noch den Reiseverkauf pflegt, die Zinskosten für die im Reisegeschäft investierten Betriebsvermögensteile ausscheiden.

In der Praxis wird nicht immer scharf zwischen Zinskosten und Zinsaufwand getrennt¹². Selbst der Detailkontenrahmen führt diese Unterscheidung nicht einwandfrei durch. Die Verzugszinsen an Lieferanten (Gruppe 421 Detailkontenrahmen) gehören nämlich nicht zu den Zinskosten. Sie erwachsen aus einer gewissen Finanzierungsart und sind daher dem Zinsaufwand zuzurechnen.

¹¹ Über das Betriebsvermögen siehe Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 159, und Santschi, in: Die Unternehmung, Heft 1/1948, S. 1 ff.

¹² Vgl. Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 153 ff.

Diese Kritik ist vom Standpunkt der innerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitskontrolle der Leistungserstellung durchaus gerechtfertigt, beim zwischenbetrieblichen Vergleich dagegen ist es nicht falsch, auch die Zinsaufwände zu vergleichen, da die Art der Finanzierung im Detailhandel eine wichtige Rolle spielt. Nur muß man sich dann eben bewußt bleiben, daß es sich nicht mehr um einen Zinskosten-, sondern um einen Zinsaufwandvergleich handelt und daß auch in diesem Fall die Zinsen für vergleichsfremde, das heißt nicht Grundlage des Vergleiches bildende Vermögensteile, auszuschneiden sind (z.B. Wertschriftenenertrag, Hypothekarzinsen, Zins auf Reiseverkaufsabteilung usw.). Zudem dürfte man nicht ohne weiteres für das gesamte (objektiv bewertete) Unternehmensvermögen den einheitlichen Satz von 4% verwenden. Man müßte einen eventuell höheren Satz für das Fremdkapital berücksichtigen. Da ferner der Skonto ein Entgelt für Lieferantenkredit, das heißt Zins darstellt, müßte er, genau wie der Verzugszins, einbezogen werden. Wir sehen daraus, daß es gar nicht so einfach ist, den Zinsaufwand zwischenbetrieblich vergleichbar zu gestalten. Auf keinen Fall dürfen wir, was in der Praxis leider oft geschieht, die Zinsen auf dem willkürlich bewerteten Bilanz Eigenkapital berechnen. Wir müßten von einer objektiv berechneten Eigenkapitalgröße ausgehen, sonst bekämen wir weder reine Zinskosten noch vergleichbare Zinsaufwände.

Die Zinskosten können wir nicht monatlich erfassen; wir müssen daher das Jahrestotal auf die einzelnen Monate verteilen. Die Zinsaufwände dagegen fallen in den einzelnen Monaten effektiv an. Da aber die Größe dieses Anfalles oft zufällig mit einem bestimmten Monat zusammentrifft, ist es besser, wiederum das Jahrestotal zu zwölfteln, und zwar auf Grund einer anteilmäßigen Vorausschätzung. Die Zinsaufwände sind also nur für längere Perioden wirklich vergleichbar.

d) Die Vergleichbarkeit der Werbekosten

Zur Behandlung der Frage der Erfassung und Abgrenzung der Werbekosten greifen wir zurück auf die im allgemeinen Teile gewonnenen Erkenntnisse. Wir haben dort die Detailhandelsunternehmung charakterisiert als ein Typus, dem die Werbung in besonderem Maße inhärent ist. «Werbebetontheit, Werbedurchdrun-

genheit und Werbeuniversalität» (Lisowsky) sind die ihr eigentümlichen Werbeeigenschaften.

Die mannigfaltigen Ausdrucksformen der Werbung im Detailhandel verunmöglichen ihre zahlenmäßige Fixierung. Was wir erfassen können, sind lediglich Kosten für einzelne sachliche Werbemittel wie Plakate, Inserate, Werbegeschenke, Werbebriefe, Kino-reklame u. ä. Die Kosten der Werbung, die vom Menschen als Betriebsfaktor und von der Organisation an sich ausgehen, entziehen sich einer zahlenmäßigen Kontrolle. Sie stecken in anderen Positionen, in den Löhnen, in den Beleuchtungskosten, in der Verpackung, in der Miete usw. Die Kostenart Werbung umfaßt also nur die in Geldziffern ausgewiesenen Aufwendungen für sachliche Werbemittel oder das, was man im nichtwissenschaftlichen Sprachgebrauch als «Reklame» bezeichnet¹³.

Zur Unmöglichkeit der zahlenmäßigen Erfassung der Werbung als Gesamterscheinung tritt die Schwierigkeit der zeitlichen Abgrenzung der kostenmäßig erfaßbaren Vermögensabgänge für Werbezwecke. Ein großer Teil der Werbeausgaben hat nämlich durchaus transitorischen Charakter, und in den seltensten Fällen ist es richtig, sie den Perioden zu belasten, in denen sie anfallen. Das gilt insbesondere für die kurzen Vergleichsperioden, die Monats- und Quartalsvergleiche. Selbst bei den Jahresvergleichen sind Abgrenzungsschwierigkeiten denkbar. Beispielsweise bei einmaligen großen Werbeaktionen mit Jubiläumsschriften und Reklamegeschenken werden die Wirkungen bewußt für längere zukünftige Zeiträume erwartet. Infolgedessen ist sowohl die zwischenzeitliche, als auch die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit des betreffenden Jahresetats recht problematisch.

e) Die Vergleichbarkeit der «allgemeinen Kosten»

Mit den Personal-, den Raum-, den Zins- und den Werbekosten haben wir den größten Teil der im Detailhandel anfallenden Kostenarten erfaßt. Alle übrigen Kosten für Versicherungsprämien, Gebühren und Abgaben (Gruppe 45 K. G.), für Verbrauchsmaterial im Büro und Verkauf (Gruppe 47 K. G.) und für sonstige Aufwendungen (Gruppe 49 K. G.) können meistens als Restgröße glo-

¹³ Über den Begriff Reklame vgl. Lisowsky, Wirtschaftswerbung, in: Guido Fischer: Kaufmannspraxis, a. a. O., S. 264.

Vergleichbarkeit der Kostenarten

Kostenarten	Jahresvergleich	Quartalsvergleich	Monatsvergleich
Lohnkosten Eigenlohn	ja bei objektiver Bewertung	ja bei objektiver Bewertung	ja bei objektiver Bewertung
Fremdlöhne plus oblig. Sozialleistungen	ja weil effektiv erfaßbar	ja weil effektiv erfaßbar	ja weil effektiv erfaßbar
Freiwillige Sozialleistungen	ja	beschränkt da anteilmäßige Vorausschätzung nötig wäre	beschränkt da anteilmäßige Vorausschätzung nötig wäre
Raumkosten Miete (Eigenmiete)	ja ja bei objektiver Bewertung	ja ja bei objektiver Bewertung	ja ja bei objektiver Bewertung
Sachkosten für Räume	ja da zum großen Teil effektiv erfaßbar	beschränkt da anteilmäßige Vorausschätzung nötig wäre	beschränkt da anteilmäßige Vorausschätzung nötig wäre
Zinskosten	ja bei objektiver Bewertung des Betriebsvermögens	ja bei objektiver Bewertung des Betriebsvermögens	ja bei objektiver Bewertung des Betriebsvermögens
(Zinsaufwand) Zus.setzung: Zins auf Eigenkapital Zins auf Fremdkapital inkl. Verzugs- zinse und Skonti	ja sofern keine ver- gleichsfremden Zinsaufwände ein- bezogen werden	beschränkt da zum Teil anteilmäßige Vorausschätzung nötig wäre	beschränkt da zum Teil anteilmäßige Vorausschätzung nötig wäre
Werbekosten	Die Kosten für die Gesamtwerbung (persönliche und sachliche) ist nicht vergleichbar, weil nicht erfaßbar		
Kosten für sachliche Werbemittel	ja soweit keine bedeutende Ausgaben mit transit. Charakter vorliegen	problematisch wegen zeitlicher Abgrenzungsschwierigkeit	problematisch wegen zeitlicher Abgrenzungsschwierigkeit
„Allg. Kosten“	ja	beschränkt da teilweise anteilmäßige Voraus- schätzung nötig wäre	beschränkt da teilweise anteilmäßige Voraus- schätzung nötig wäre
Kostentotal	ja	zum Teil	zu einem kleinen Teil

bal verglichen werden. Lediglich in großen Detailhandelsunternehmen wäre für den Vergleich eine weitergehende Gliederung notwendig.

Die direkten Steuern sind nach unserer Auffassung neutrale Aufwände¹⁴. Im gewerblichen Kontenrahmen wird das durch Verbuchung in Gruppe 46 berücksichtigt¹⁵. Auf diese Weise sind die direkten Steuern aus dem Vergleiche ausgeschaltet.

Da die Position «allgemeine Kosten» sich aus sehr heterogenen Elementen zusammensetzt, die zudem für den Monatsvergleich zum großen Teil anteilmäßig geschätzt werden müßten, ist sie nur bei langen Perioden zwischenbetrieblich vergleichbar. Trotzdem müssen wir die allgemeinen Kosten auch beim Monatsvergleich berücksichtigen, wenn wir vollständig sein wollen. Nur so wird es nämlich möglich sein, die Totalkosten richtig darzustellen.

f) Die Vergleichbarkeit des Kostentotals

ist viel vollkommener als diejenige der einzelnen Kostenteile. Durch die Ausweitung des Vergleichsfeldes verschwinden nämlich die Abgrenzungsschwierigkeiten innerhalb der einzelnen Kostenarten (z. B. Werbung, allgemeine Kosten). Die Frage, ob die Totalkostenvergleiche auch aussagekräftiger seien, können wir erst im nächsten Abschnitt beantworten. Vorher möchten wir noch die bisherigen Ergebnisse in einer Tabelle zusammenfassen. Siehe Seite 77.

2. Der Erkenntniswert der Kostenvergleiche

Auf Seite 31 haben wir davon gesprochen, daß ein Plankostenvergleich im Detailhandel praktisch nicht durchführbar sei, da wir für die einzelnen Kostenarten intern nur schwer eine Norm finden könnten. Nun wollen wir untersuchen, ob ein Wirtschaftlichkeitsvergleich auf zwischenbetrieblicher Basis möglich sei. Unsere Fragestellung lautet also: «Können wir aus dem absoluten Vergleich der Kosten verschiedener Betriebe Schlüsse auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung ziehen?» Das ist nur möglich, wenn bei den Vergleichsbetrieben zwei wichtige Voraussetzungen erfüllt sind:

¹⁴ Vgl. Walther, Der Betrieb, a. a. O., S. 118 ff.

¹⁵ Nach dem Detailkontenrahmen müssen sie in Gruppe 47 unter den Gemeinkosten verbucht werden. Diese Lösung ist nicht richtig.

1. Die Leistungen müßten art- und größenmäßig weitgehend übereinstimmen. Es müßte sich um gleich große und gleichmäßig zusammengesetzte Umsätze handeln. Auch die Zahl der Verkäufe und die Zusammensetzung der einzelnen Verkaufsgeschäfte müßten im großen und ganzen gleich sein. Der Umsatz wäre allerdings erst ein sehr grober Maßstab für die Leistungen; denn die Höhe und die Zusammensetzung des Umsatzes hängt ja nicht nur von der Intensität der Leistungserstellung der Verkäufer ab, sondern ebensosehr von der Preisgestaltung. Infolgedessen müßten auch die Verkaufspreise übereinstimmen.

Sind nun die Leistungen in diesem Sinne gleich, so könnten wir aus höheren oder geringeren Kosten immer noch nicht mit Sicherheit auf unterschiedliche Wirtschaftlichkeit schließen; denn es könnte

2. die Leistungsbereitschaftsstufe eine verschiedene sein. Vielleicht hat die Unternehmung, die höhere Kosten ausweist, für die betreffende Periode höhere Umsatzeleistungen erwartet und daher zu viel Personal eingestellt, oder sie hat den Beschäftigungsrückgang als vorübergehend betrachtet, woraus sich dann eine «Remanenz» der Leistungsbereitschaftskosten ergeben hat¹⁶. In diesen Fällen wären die höheren Kosten kein Ausdruck der Unwirtschaftlichkeit des Betriebes, sondern einer Fehldisposition der Unternehmung.

Eine Übereinstimmung der Leistungsbereitschaftsstufe kann nur durch Befragung nach der Umsatzerwartung oder durch den Vergleich der Umsatzbudgets festgestellt werden.

Stimmen nun zwei oder mehrere Betriebe in der Art und Größe der Leistungen einerseits und in der Höhe der Bereitschaftsstufe andererseits überein, dann können Kostenunterschiede lediglich von einer besseren oder schlechteren Organisation der Leistungsbereitschaft oder von einem Unterschied in der Intensität der Leistungserstellung¹⁷ herrühren. Beides wären Kennzeichen von Unwirtschaftlichkeit.

¹⁶ Über die Remanenz der Kosten siehe Walther, Der Betrieb, a.a.O., S. 300—302.

¹⁷ Bei Unterschieden in der Intensität der Leistungserstellung, zum Beispiel unrationeller und unfreundlicher Bedienung, müßten die Kosten der Leistungsbereitschaftsstufe entsprechend höher sein, weil dann ein höherer Personalbestand für gleich große Leistungen nötig würde.

Da aber die genannten Voraussetzungen nur selten erfüllt sind und praktisch nur mit Schwierigkeiten festgestellt werden könnten, ist eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit durch zwischenbetrieblichen Vergleich der absoluten Kosten meistens unmöglich. Aber selbst im Falle der Durchführbarkeit könnte man keinen absoluten Wirtschaftlichkeitsgrad feststellen, da man ja nicht sicher wäre, ob der wirtschaftlichste Betrieb nicht noch wirtschaftlicher sein könnte.

Wir kommen somit zum Schluß, daß wir aus dem zwischenbetrieblichen Vergleich der absoluten Kosten nur selten etwas erkennen können. Kostenvergleiche haben daher nur Sinn, wenn die Kostenzahlen mit anderen Größen, mit denen sie in engem Zusammenhange stehen, in Verbindung gebracht werden. Solche Größen nennen wir Beziehungsgrundlagen und die daraus berechneten Kostenverhältnisse Kostenverhältniszahlen. Von der Wahl der Beziehungsgrundlage hängt der Aussagewert der Kostenvergleiche ab.

Die einzelnen Artikel oder Artikelgruppen wären zweifellos die besten Beziehungsgrundlagen. Die Kosten sind ja nichts anderes als Vermögensabgänge zur Leistungserstellung. Im Detailhandel ist es der Verkauf einzelner Artikel. Leider ist aber aus praktischen Gründen eine Kostenträgerrechnung im Detailhandel kaum durchführbar. Diese Beziehungsgrundlage muß also zum vornherein ausscheiden. Wie steht es aber mit dem Verhältnis der Kosten zur Gesamtheit der Leistungen? Das führt uns auf eine praktisch wichtige Vergleichsgröße.

a) Der Vergleich der Kosten in Prozenten des Umsatzes

Da die Kosten Wertgrößen sind, kommt als Beziehungsgrundlage nur der Wertumsatz in Frage. Soll es aber der Einstandswert oder der Verkaufswertumsatz sein? Wir haben auf die Mängel des Nettoverkaufsumsatzes als Vergleichsgröße bereits hingewiesen; er enthält unterschiedliche Kosten und Gewinnmargen, die sich störend auswirken können. Wie Gottschalk¹⁸ richtig bemerkt, treibt die größere Kostenziffer gleichzeitig den Umsatz (zu Verkaufspreisen gerechnet) in die Höhe. Dadurch wird der prozentuale Kostenanteil verringert. Bei fallenden Kosten spielt sich die-

¹⁸ Die Problematik des zwischenbetrieblichen Kostenvergleichs im Einzelhandel, a. a. O., S. 147 ff.

ser Vorgang analog, aber in umgekehrter Richtung ab. Die Kosten stellen, am Verkaufsumsatz gemessen, «die tatsächlichen positiven oder negativen Kostenschwankungen stets zu schwach dar, ein Umstand, der bei der Beurteilung der Brauchbarkeit des Umsatzes zu Verkaufswerten berücksichtigt werden muß». Wir geben hier das von Gottschalk angeführte Beispiel wieder, aus dem der gekennzeichnete Sachverhalt ersichtlich ist.

Unterschiede der prozentualen Kostenhöhe bei unterschiedlicher Beziehungsgrundlage in zwei Betrieben

Betrieb	Einstandswert Fr.	Kosten Fr.	Verkaufswert Fr.	Kosten in % vom Umsatz zum	
				Verkaufswert	Einstandswert
A	100 000	25 000	125 000	20	25
B	100 000	30 000	130 000	23	30

Die gleiche Kostendifferenz von Fr. 5000.— wird beim Verkaufswert mit nur 3% dargestellt, beim Einstandswert richtigerweise mit 5%. Zum Beispiel Gottschalks ist allerdings nachzutragen, daß der Gewinn außer acht gelassen wurde. Je nach der Marge werden die obigen Zahlen wieder etwas anders aussehen. Wird beispielsweise in beiden Geschäften mit einem Bruttzuschlag von 50% gerechnet, dann lauten die betreffenden Kostenzahlen 16% und 20%; kalkuliert der kostengünstigere Betrieb zudem mit einer geringeren Bruttomarge, zum Beispiel mit 40%, dann heißen die Ziffern 16,4% und 20%. Die Identität mit dem richtigen Einstandswertverhältnis ist auch bei der Berücksichtigung der Gewinne nur in seltenen Fällen gegeben, zum Beispiel bei der Marge 100%. Wenn wir trotzdem, in Übereinstimmung mit der Praxis, das Verhältnis der Kosten zum Verkaufsumsatz vorziehen, so haben wir dafür drei wichtige Gründe:

1. Der Umsatz zu Verkaufspreisen läßt sich viel leichter ermitteln.
2. Der Vorteil liegt in der «Anschaulichkeit der Ergebnisse». Im Verhältnis zu den Verkaufspreisen sind nämlich die Kosten Gliederungszahlen. Man ersieht sofort, welche Bedeutung den einzelnen Kostenarten im Rahmen des Gesamtumsatzes beigemessen werden muß.

3. Die durch die unterschiedlichen Kosten und Margen hervorgerufene Störungsquelle läßt sich wenigstens teilweise kompensieren, wenn wir später die Kosten auch zu den Bruttogewinnen auf Waren in Beziehung setzen.

aa) Das Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz

Aus dem Vergleich der Personalkosten pro Fr. 100.— des Umsatzes erkennen wir die durchschnittliche Belastung mit Personalkosten. Die Kenntnis dieser Zahl ist sehr wichtig, weil die Personalkosten im Detailhandel die größte Kostenquote bilden (meistens über 50% der Gesamtkosten). Es wäre aber falsch, aus einer hohen Personalkostenziffer schlechthin auf schwache Leistungen des Personals schließen zu wollen. Die wahren Gründe des ungünstigen Verhältnisses können ganz anderswo liegen, zum Beispiel in einer ungeeigneten Zusammensetzung des Personals (zu viele Büroangestellte, zu wenig Verkäufer), in der schlechten Assortierung des Warenlagers, in zu hohen Preisen, im schlechten Ruf der Firma, in der negativen Wirkung der Werbestreuung, um nur einige Beispiele zu nennen.

Diese mannigfaltige Zahl der Möglichkeiten zeigt uns deutlich, daß es gefährlich ist, aus einer einzigen Vergleichsziffer zwingende Schlüsse ziehen zu wollen. Wir müssen diese Zahlen immer im Zusammenhang sehen und sollten unsere Vermutungen stets von anderen Vergleichsgrößen aus überprüfen.

bb) Das Verhältnis der Raumkosten zum Umsatz

Trotz absolut hoher Mietkosten kann der prozentuale Anteil am Umsatz sehr gering sein. Der Raum ist besonders im Detailhandel ein werbewirksamer Faktor ersten Ranges, und es wird sich meistens lohnen, für ein günstiges Lokal eine hohe Miete zu zahlen; denn im Rahmen des Gesamtumsatzes verschwindet der Anteil der Raumkosten. Oft wird sogar, gerade infolge des wirkungsvolleren Raumes, der Umsatz viel rascher steigen als die Miete im Vergleich zum billigeren Geschäftslokal. Selbst bei hohen Raumkosten pro Umsatzeinheit darf noch nicht auf ungünstige Mietverhältnisse geschlossen werden. Vielleicht hat die betreffende Unternehmung dank des vorteilhafteren Standortes und der besseren Räume die anderen Kostenarten (Personalkosten, Werbekosten, übrige Spesen) niedrig halten können.

cc) *Das Verhältnis der Zinskosten zum Umsatz*

ist eigentlich keine interessante Vergleichsziffer. Da innerhalb einer Gruppe die Größenverhältnisse weitgehend übereinstimmen (sonst wäre ja gar keine Gruppe gebildet worden), können die Zinskosten nicht allzu sehr voneinander abweichen. Die Differenzen sind nur denkbar als Folge unterschiedlicher Lagerhaltung, weil es praktisch nicht gut möglich ist, das Warenlager in ein betrieblich notwendiges und ein spekulatives zu trennen. Richtigerweise müßten die Zinskosten nur auf dem ersteren berechnet werden, und dieser Teil wäre ja bei allen Unternehmungen gleich groß.

Viel aufschlußreicher ist eigentlich der *Vergleich der Zinsaufwände*. Diese Zahl würde mit aller Deutlichkeit die Finanzierungsfehler zutage fördern. Man würde daraus erkennen, wie unsinnig es ist, das Warenlager mit Lieferantenkrediten zu finanzieren, das heißt die Skonti nicht auszunützen oder gar Verzugszinse zu zahlen. Leider haben wir diese Vergleichsziffer in der Praxis noch nirgends gefunden.

dd) *Das Verhältnis der Werbekosten zum Umsatz*

Die absolute oder relative Umsatzhöhe wird in Theorie und Praxis oft mit den Kosten der Werbung in Zusammenhang gebracht. Man argumentiert etwa so: «Die Firma A hat nur 2% des Umsatzes für Werbung ausgegeben; deshalb ist auch ihr absoluter Umsatz so klein geblieben und hat bewirkt, daß der prozentuale Anteil der anderen Kosten, insbesondere der Personalkosten, hoch ausgefallen ist.» Diese Argumentation übersieht leider die Tatsache, daß die Werbung zwei Seiten hat, eine Wirkungsseite und eine Kostenseite. Die Höhe des Umsatzes ist nicht abhängig von der Höhe der Werbekosten, sondern von der Qualität der Werbung. Die gute Inseratenserie, die beispielsweise Franken 2000.— kostet, kann unter Umständen bessere Resultate ergeben als die schlechte und unzeitgemäße Werbestreuung, für die man Franken 3000.— ausgibt. Zudem hängt die Umsatzgröße von den Werbezielen ab. Gewiß, letzten Endes hat die Werbung nur ein Ziel: Absatzförderung. Diesem Endzweck sind aber oft (bewußt) Teilziele vorgelagert. Es ist nicht immer die Verkaufsreklame für einen oder einige bestimmte Artikel, die man mit einem Plakat oder In-

serat erstrebt. Bisweilen ist es nur Erinnerungsreklame, mit der man die Aufmerksamkeit der Werbeadressaten auf sich lenken möchte. Damit soll lediglich eine allgemeine, sich später auswirkende Wertüberzeugung, der «gute Eindruck», geschaffen werden. Diese nicht zahlenmäßig erfaßbare Zwischenstufe der Werbewirkung ist «on the long run» oft rentabler als die unmittelbare Umsatzsteigerung.

Selbst beim Vorliegen der gleichen Werbeziele, bei übereinstimmendem Werbeetat und gleicher Wirkung der sachlichen Werbemittel können sich Unterschiede im Umsatz ergeben, weil, wie wir oben gesehen haben, namentlich im Detailhandel, die Werbung auch in Formen ausgeübt wird, die sich der quantitativen Erfassung entziehen. Die Werbekontrolle läßt sich eben in vielen Fällen nur mit geisteswissenschaftlichen Methoden durchführen, selten durch Vergleich von Kosten und Leistung. Infolgedessen müssen wir beim zwischenbetrieblichen Vergleich der Werbekosten pro Umsatzeinheit vorsichtig sein und dürfen keine voreiligen Schlüsse ziehen.

ee) Das Verhältnis der Gesamtkosten zum Umsatz

Der Vergleich der Gesamtkosten in Prozenten des Umsatzes liefert uns ein vollständigeres Bild als die einzelnen Kostenartenvergleiche. Ist der Vermögensabgang pro Umsatzeinheit generell höher als in anderen Unternehmungen, dann ist zweifellos eine Verlustquelle vorhanden. Das will natürlich noch nicht heißen, die betreffende Unternehmung stehe auch im Enderfolg schlechter da. Es ist durchaus möglich, daß sie höhere Gewinnmargen erzielt, die ihr erlauben, Unwirtschaftlichkeiten in der Leistungserstellung oder Fehler in der Disposition durch größere Einzelgewinne zu verdecken. Gewiß, vom Standpunkt der Erhaltung der Unternehmung sind größere Gewinne durchaus zu begrüßen, und zwar größere Gesamtgewinne. Aus diesem Grunde müssen wir die bei der Leistungserstellung und bei der Disposition sich ergebenden Möglichkeiten voll ausschöpfen. Das können wir aber nur, wenn wir genau wissen, wo die Fehler liegen. Der Vergleich der Kosten pro Umsatzeinheit kann uns nur andeuten, daß in Betrieb oder Unternehmung Verlustquellen vorhanden sein müssen. Da aber die ausgewiesenen Prozentzahlen nur Durchschnittsgrößen sind, die über

die kostenmäßige Belastung durch einzelne Artikel oder Artikelgruppen nichts aussagen, können wir aus den Zahlen nicht erkennen, wo diese Verlustherde liegen¹⁹.

*b) Der Vergleich der Kosten pro Verkaufsakt —
Zusammenhänge zwischen Kosten, Einzelumsatz und Gesamtumsatz*

Aus dem Vergleich der Kosten pro Verkaufsakt erkennen wir die durchschnittliche Kostenbelastung des durchschnittlichen Verkaufsgeschäftes. Hohe Kosten pro Verkaufsakt erlauben daher noch keinen Schluß auf ungünstige Kostengestaltung. Das hängt ganz von der durchschnittlichen Höhe der Verkaufsgeschäfte ab. Die Kostenzahl Fr. 1.50 pro Verkaufsakt ist unter Umständen ungünstiger als die Kostenzahl Fr. 2.— pro Verkaufsakt, dann nämlich, wenn der durchschnittliche Kaufbetrag im ersten Falle beispielsweise Fr. 10.—, im zweiten Falle Fr. 15.— beträgt. Die Vergleichsziffer «Kosten pro Verkaufsakt» nimmt also nicht Rücksicht auf die Bedeutung des einzelnen, beziehungsweise des durchschnittlichen Verkaufsgeschäftes. Sie ist ein einfaches arithmetisches Mittel und hat alle Nachteile, welche einer solchen Größe innewohnen. Würde man diese Zahl «gewichten», dann käme man auf eine Prozentzahl, welche mit der Kostenzahl pro Umsatzeinheit genau übereinstimmen würde. Es hätte also gar keinen Sinn, diese Ziffer nochmals zu berechnen. Es genügt, wenn wir die prozentuale Kostenbelastung zusammen mit der durchschnittlichen Auftragshöhe vergleichen. Zu diesem Zwecke erinnern wir uns der auf den Seiten 64 ff. gewonnenen Erkenntnisse über die durchschnittliche Auftragshöhe. Wir berechnen sie, wie oben erwähnt, nicht nur aus den positiven Verkaufsakten, sondern ziehen auch die Fehl- und Nichtverkäufe ein, was wir an folgendem Zahlenbeispiel verdeutlichen wollen.

¹⁹ Dieser Mangel kann auch nicht dadurch behoben werden, daß man den Umsatz aufspaltet, im Glas- und Porzellandetailhandel etwa in die Gruppen Porzellan, Steingut, Keramik, Trink- und Preßgläser usw., und dann die Kosten in gleichen Prozentsätzen auf diese Teilumsätze bezieht. Man müßte schon die Kausalität des Kostenfalles feststellen können, das heißt eine Kostenstellenrechnung durchführen. Auf diese Weise könnte man die Fehlerquellen einengen. Trotzdem wüßte man mangels einer Kostenträgerrechnung noch nicht, wo sie genau liegen.

Totalumsatz im Monat Dezember 1949		Fr. 18 000.—
positive Verkaufsakte (Marktleistungen)	500	
ohne Verkaufsabschluß	100	
Total Betriebsleistungen	600	
durchschnittlicher Kaufbetrag		Fr. 30.—

Da die Kostengestaltung sehr stark von der durchschnittlichen Auftragshöhe, beziehungsweise von der Auflagegröße abhängt, wäre diese Zahl eine wertvolle Ergänzung zur Kostenzahl pro Umsatzeinheit. Selbstverständlich müßte man auch den prozentualen Anteil der Fehlverkäufe zwischenbetrieblich vergleichen.

Die von uns vorgeschlagene Vergleichsziffer würde die andere Vergleichsgröße «Kosten pro Verkaufsakt» ersetzen und damit den ganzen Ballast der mit ihr verknüpften Kostenvergleiche: Personal-, Raum-, Zins-, Werbekosten usw. pro Verkaufsakt. Die durchschnittliche Auftragshöhe wäre viel leichter zu errechnen und dennoch wesentlich aufschlußreicher. Da man die prozentuale Kostenbelastung kennt, wüßte man ohne weiteres, wie hoch sich die auf dem durchschnittlichen Auftrag liegenden Kosten belaufen.

Wir wollen im folgenden an einigen Zahlenbeispielen zeigen, was man, im Zusammenhang mit anderen Vergleichsgrößen, aus dem Vergleich des durchschnittlichen Kaufbetrages erkennen könnte.

1. Fall	Unternehmung	A	B	C
Umsatz		Fr. 100 000.—	120 000.—	110 000.—
Kosten		20 000.—	25 000.—	30 000.—
Kosten in %				
des Umsatzes		20	21	27,3
Durchschnittlicher				
Kaufbetrag		15.—	15.—	12.—

C wird gut tun zu untersuchen, ob nicht durch eine Erhöhung der durchschnittlichen Auftragsgröße das Kostenverhältnis verbessert werden könnte. Das wird oft durch Zusatzverkäufe, durch Aufnahme neuer Artikel oder durch Ausscheidung unrentabler Warengruppen (Waren, die für die Bedienung viel Zeit in Anspruch nehmen, aber nur kleine Umsätze bringen) möglich sein. Die Notwendigkeit, andere Artikel ins Sortiment aufzunehmen, müßte an Hand von Sortimentsvergleichen festgestellt werden.

2. Fall

Nehmen wir nun an, die durchschnittliche Auftragshöhe bei C betrage ebenfalls Fr. 15.— und alle übrigen Zahlen von A, B und C seien unverändert, dann wird zu untersuchen sein, ob die hohe Kostenziffer auf eine zu hohe Leistungsbereitschaft oder auf unwirtschaftliche Leistungserstellung zurückzuführen sei. Zu diesem Zwecke müßte man vor allem die Zahl der Angestellten und die Personalkosten vergleichen. Wären beide Zahlen wesentlich höher als bei A und B, dann müßte es möglich sein, die Leistungsbereitschaft ohne Umsatzeinbuße herabzusetzen oder durch bessere Organisation, ohne Verminderung der Leistungsbereitschaft, Personal frei zu bekommen. Oft besteht gleichzeitig die Möglichkeit, die Umsätze ohne Erhöhung der Leistungsbereitschaftskosten zu steigern.

3. Fall

Nun ist es aber durchaus denkbar, daß bei C der durchschnittliche Kaufbetrag sogar Fr. 18.— oder 19.— betrüge. Das würde bedeuten, daß in dieser Unternehmung die Zahl der Verkäufe weit geringer ist als bei A und B. Die Leitung von C müßte infolgedessen zuerst untersuchen, durch welche Maßnahmen die Zahl der Verkäufe und damit der Umsatz gesteigert werden könnte (zum Beispiel Werbung, Preissenkung usw.). Auf diese Weise würde der relative Kostenanteil ebenfalls sinken.

In der Praxis wird auf die Kenntnis der Kostenarten pro Verkaufsakt viel zu großen Wert gelegt. Man ist der irrigen Auffassung, *jeder* Verkauf, welcher nicht einen gewissen Mindestbetrag erreiche, der durch die Gewinnmarge diese Kosten pro Verkaufsakt decke, sei unrentabel. Diese Auffassung verkennt die Theorie der Kostenabhängigkeit. Durch die einzelne Kundenbedienung (Verkauf oder Beratung) entstehen im Detailhandel nur unwesentliche Beschäftigungskosten. Raum-, Zins-, Werbekosten usw. ergeben sich allein schon aus dem Zustand der Leistungsbereitschaft. Das trifft zum mindesten auch für einen guten Teil der Personalkosten zu. Beim restlichen Teil hängt die Kostenbelastung grundsätzlich von der Länge der Bedienungszeit ab. Ein Verkaufsakt, der 15 Minuten dauert und nur 25 Rappen Bruttogewinn abwirft, kann trotzdem noch rentabel gewesen sein, dann nämlich, wenn der betreffende Verkäufer ohnehin unbeschäftigt war, das heißt

keine anderen Kunden zu bedienen hatte. Auch ausgesprochene Verlustgeschäfte, zum Beispiel das Aussuchen und Verkaufen von Flickresten in Stoffgeschäften sollen bisweilen in Kauf genommen werden, weil diese Dienstleistungen werbend wirken und geeignet sind, später lohnendere Aufträge zu erhalten²⁰.

Wenn schon eine bestimmte Leistungsbereitschaftsstufe gewählt ist, dann sollten wir sie ausnützen, das heißt, soweit die Beschäftigung noch unter 100% liegt, grundsätzlich alle, auch die kleinsten Aufträge ausführen. Besteht allerdings die Möglichkeit, durch Vermeidung von Kleinaufträgen (z. B. durch Ausscheidung gewisser Artikel aus dem Geschäftssortiment), die Leistungsbereitschaft zu senken, dann müssen wir es selbstverständlich tun. Voraussetzung ist, daß diese Kleinverkäufe ohne wesentlichen Verlust von größeren Komplementärverkäufen ausgeschaltet werden können.

c) Der Vergleich der Kosten pro beschäftigte Person

bildet gleichsam eine Ergänzung zum relativen Personalkostenvergleich. Man hat in der Praxis die Bedeutung der Personalkosten erkannt und hatte daher das Bedürfnis, sich mit dem Verhältnis Personal und Kosten näher zu befassen.

In erster Linie wurde versucht, aus dem *Vergleich der Personalkosten pro beschäftigte Person* Schlüsse zu ziehen. Diese Zahl ist in der Tat eine gute Ergänzung zur Verhältnisziffer «Personalkosten pro Umsatzeinheit». Aus der durchschnittlichen Lohnhöhe erkennt man ganz grob die durchschnittliche Qualifikation des Personals²¹. Hohe Personalkosten pro beschäftigte Person deuten darauf hin, daß qualifizierte Kräfte beschäftigt werden. Ist gleichzeitig die Umsatzbelastung an Personalkosten hoch, so wird die betreffende Unternehmung gut tun festzustellen, ob nicht durch eine

²⁰ Aus diesem Beispiel ersehen wir, wie sich die Werbung immer wieder wie ein Schleier durch alle Erscheinungen des Detailhandels zieht. Sie ist, wie Lisowsky sich einmal plastisch ausdrückte, «dem Bestandteil eines Gemenges zu vergleichen, das durch und durch gemahlen und verrührt, also innig, homogen, gemischt ist». — Lisowsky, Zur Theorie der Einzelhandelswerbung und ihrer Prüfung, a. a. O., S. 37.

²¹ Es ist klar, daß aus diesem Grunde auch die Hilfspersonen als volle Arbeitskräfte mitzuzählen sind, zum Beispiel die Ausläufer. Lediglich die nur zeitweise arbeitenden Angestellten sind in entsprechenden Bruchzahlen einzusetzen (z. B. Ehefrau bei Halbtagsarbeit). Lehrlinge als $\frac{2}{3}$ -Kräfte unabhängig davon, ob sie im ersten oder dritten Lehrjahre stehen.

andere Gliederung des Personals ein günstigeres Ergebnis erzielt werden könnte, zum Beispiel durch Ersetzung einiger kostspieliger Arbeitskräfte durch Hilfspersonal. Das ist oft ohne weiteres möglich, weil es bisweilen vorkommt, daß qualifizierte Angestellte für ganz nebensächliche Aufgaben verwendet werden, Aufgaben, die man ohne Bedenken einer Hilfskraft überlassen könnte. Zu tiefe Kosten pro beschäftigte Person andererseits sind im allgemeinen ebenfalls ungünstig, weil es dann oft an wirklich tüchtigen und gut ausgebildeten Angestellten fehlt. Geht in der Folge der Umsatz zurück, dann wird eben trotz niedriger Löhne eine hohe Umsatzbelastung an Personalkosten resultieren. Selbstverständlich können die Verhältnisse auch umgekehrt liegen: Trotz niedriger Löhne tüchtiges Personal in der einen Unternehmung, trotz hoher Löhne schlechte Angestellte in der anderen Unternehmung. Wir erkennen daraus, daß auch der Vergleich des Durchschnittsgehaltes nur auf Möglichkeiten hinweisen kann. Um sicher zu sein, müßte man das Personal an Ort und Stelle vergleichen.

Alle anderen Kostenvergleiche, welche von der Personalzahl ausgehen und die einzelnen Kostenarten und Gesamtkosten pro Person angeben, sind unseres Erachtens sinnlos. Die Zahl 15 000 Franken pro beschäftigte Person der Unternehmung A sagt uns ebenso wenig wie die Kostenvergleichszahl Fr. 10 000.— pro Person der Unternehmung B. Wesentlich ist vielmehr zu wissen, was mit diesen Vermögensabgängen erreicht wurde oder wie sie sich zusammensetzen. Über die erste Frage geben uns die Zahlen überhaupt keine Auskunft; über die zweite Frage sind wir bereits durch das Kosten-Umsatz-Verhältnis orientiert. Wollen wir die Kostengliederung noch deutlicher erkennen, dann wählen wir am besten die Gesamtkosten als Beziehungsgrundlage der einzelnen Kostenarten.

Als weitere, praktisch wichtige Bezugsbasis der Kosten kommt noch der Bruttogewinn (Warengewinn) in Frage. Wir besprechen sie im nächsten Abschnitt im Zusammenhang mit den Gewinn- und Bilanzzahlen.

Fassen wir die bisherigen Ergebnisse zusammen, so kommen wir zum Schluß, daß einige praktisch durchgeführte Kostenvergleiche einer theoretischen Überprüfung ihres Erkenntniswertes nicht standhalten und sich als nutzlos, zum mindesten unwirt-

schaftlich erweisen. Dazu gehören die Vergleiche der einzelnen Kostenarten pro Verkaufsakt und die Vergleiche der Kosten pro beschäftigte Person oder Verkaufskraft. Wertvoll dagegen sind die Kostenvergleiche pro Umsatzeinheit, insbesondere der Vergleich der Personal- und der Gesamtkosten. Hohe Kosten pro Umsatzeinheit deuten darauf hin, daß in unserer Vergleichsunternehmung irgend etwas nicht stimmt, daß entweder die absoluten Kosten zu hoch, der Umsatz zu niedrig ist oder daß es an beiden mangelt. Wo die Verlustquellen liegen, können wir aus dem Kostenvergleich nur indirekt erkennen, das heißt nur durch sorgfältige Prüfung einer Anzahl Möglichkeiten.

*IV. Der Vergleich von Vermögens- und Gewinnzahlen*²²

Vermögen und Gewinn sind zweifellos die wichtigsten Rechnungsgrößen der Unternehmung. Das Vermögen ist das materielle Substrat der Unternehmung. Es bildet die Grundlage für die Leistungserstellung. Von seiner Größe und Zusammensetzung hängen zum großen Teil die Erfolgchancen ab, das heißt die Möglichkeiten, im Laufe der Zeit Nettovermögenszugänge herauszuwirtschaften. Mit der Größe dieser Vermögenszugänge pro Abrechnungsperiode steht und fällt die Unternehmung. Bei großen Zugängen, also Gewinn, gedeiht sie; bei anhaltend kleinen Zugängen oder Verlusten geht sie zugrunde. Der Gewinn stellt gleichsam ein Gesamturteil über den Erhaltungsgrad der Unternehmung dar. Eine solche Gesamtnote ist sicher sehr wertvoll, vorausgesetzt, daß sie «richtig» ist. Es erhebt sich daher die Frage: «Kann das Vermögen, können die einzelnen Zu- und Abgänge, aus denen schließlich der Gewinn resultiert, richtig erfaßt werden?» Das führt uns auf

1. das Problem der Vergleichbarkeit der Vermögens- und Gewinnzahlen.

Die Vergleichbarkeit der Vermögens- und Erfolgswahlen hängt weitgehend ab von der Art und Weise wie sie berechnet werden. Für den Vermögens- und Gewinnvergleich verwendet die Praxis

²² Wenn wir hier von Vermögen sprechen, so meinen wir natürlich nicht nur die aktiven Vermögensteile, sondern auch die Schulden. Beim Gewinn denken wir auch an die negative Seite, den Verlust.

vornehmlich die Bilanz und die darauf aufbauende Gewinn- und Verlustrechnung. Nun ist aber die Bilanz im Grunde ein für die Außenwelt bestimmter Teil der Unternehmungsrechnung. Sie kann verschiedenen Zwecken dienen, und es ist durchaus begreiflich, wenn die Praxis, je nach den Verhältnissen, unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe verwendet. Das ist auch vom wissenschaftlichen Standpunkt aus gesehen keineswegs bedenklich, nur muß man daraus die richtigen Konsequenzen ziehen, und man darf die Bilanz und die Gewinnrechnung nicht vorbehaltlos zum Gegenstand zwischenzeitlicher oder gar zwischenbetrieblicher Vergleiche machen. Während der Lebensdauer der Unternehmung gibt es zwar, wie Rieger richtig erkannt hat, keine absolut richtige Vermögensbewertung und keine absolut richtige Gewinngröße. Das heißt keineswegs, daß die Vermögens- und Gewinnzahlen der einen Unternehmung nicht mit denjenigen der anderen Unternehmung vergleichbar seien. Wird die Bewertung bei allen Unternehmungen nach einheitlichen objektiven Regeln vorgenommen, dann sind die Zahlen gleichartig und damit vergleichbar. Gewiß, in bezug auf die absolut richtige Bewertung können sich trotzdem Fehlschätzungen ergeben, aber solche Fehler beeinträchtigen die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit der Zahlen nicht grundlegend; sie wirken sich nämlich bei allen Unternehmungen ähnlich aus.

Welches sind nun die positiven und negativen Vermögensteile (Vermögen und Schulden), welche verglichen werden sollen, und wie müssen sie bewertet werden? Wertvoll für den zwischenbetrieblichen Vergleich im Detailhandel sind alle jene Vermögensteile, welche mit den Dienstleistungen und dem Warenumsatzprozeß untrennbar verknüpft sind. Infolgedessen wollen wir die Immobilien ausschalten, weil das Ladengeschäft auch in gemieteten Räumen eingerichtet werden könnte. Ferner lassen wir alle spekulativen Effektenbestände weg.

Kassabestand, Post- und Debitorenguthaben, Bank- und Kurrentschulden, überhaupt alle Vermögensteile und Schulden aus dem Zahlungsverkehr müssen wir nicht bewerten, da sie in ihrer tatsächlichen Höhe ausgewiesen sind²³. Eigentliche Bewertungspro-

²³ Abgesehen von Debitorenbeständen, die natürlich teilweise entwertet sein können, was durch einen Korrekturposten auf der Passivseite (Delkredere) angedeutet werden muß.

bleme ergeben sich nur bei den Betriebseinrichtungen (Ladenmobiliar) und beim Warenlager. Für die Betriebseinrichtungen gilt der kalkulatorische Abschreibungsrestwert und nicht der übliche Bilanzwert²⁴. Er wird auf Grund einer Abschreibungsquote berechnet, die im Detailhandel mit etwa 8—10% vom Neuwert anzunehmen ist. Dieser Satz sollte bei allen Unternehmungen gleich hoch sein. Das Warenlager wird man normalerweise zum Einkaufswert vergleichen. Modisch stark entwertete Artikel, für die weniger als der Einkaufswert gelöst werden kann, setzt man entsprechend tiefer ein. Durch Gegenüberstellung der auf diese Weise bewerteten Vermögensteile und Schulden finden wir das vergleichbare Eigenkapital, das wir auffassen als Forderung der Eigenkapitalgeber gegenüber der Unternehmung.

Welches ist nun die vergleichbare Gewinngröße? Es ist — ganz analog den vergleichbaren Vermögensteilen — der Nettowarengewinn aus dem Detailverkaufsgeschäft. In ihm sind keine außerordentlichen Aufwände und Erträge enthalten, so zum Beispiel keine Ertragsdifferenzen aus der Liegenschaftsrechnung, aus Nebengewerben, aus spekulativem Wertschriftenbesitz usw. Alle diese Vermögenszu- und -abgänge haben mit der eigentlichen Unternehmungsaufgabe im Detailhandel, der Warenvermittlung en détail und der damit verbundenen Dienstleistung, nichts zu tun. Es sind unternehmungsfremde Aufwände und Erträge. Die Restgröße ist das Ergebnis des eigentlichen Handelsgeschäftes und umfaßt einerseits die Gewinnkomponente, welche von der Wirtschaftlichkeit des Betriebes und andererseits die Komponente welche von der Zweckmäßigkeit der Unternehmungsd disposition am Markte, insbesondere von der Ein- und Verkaufspolitik, abhängig ist. Der Nettogewinn ist also, richtig berechnet, keineswegs willkürlich; er ist eine objektiv bestimmte Größe und als solche durchaus vergleichbar.

2. Der Erkenntniswert einzelner Gewinn- und Vermögensvergleiche

Wir wollen nun drei Zahlengruppen auf ihren Aussagewert überprüfen: Die eigentlichen Gewinnzahlen, die Vermögenszahlen in der Form der Finanzierungszahlen und schließlich die Umschlagszahlen.

²⁴ Vgl. Oberli, Die kalkulatorische und bilanzmäßige Abschreibung, a. a. O.

a) Der Erkenntniswert der Gewinnvergleiche

Der reine Warengewinn, von dem wir hier sprechen, ergibt sich aus dem Bruttogewinn auf Waren abzüglich Kosten. Über die zuletzt genannte Komponente haben wir bereits gesprochen; nun befassen wir uns mit der anderen Größe, dem Bruttogewinn. Er ist das Produkt aus der Bruttomarge pro Artikel (Bruttostückgewinn) und den abgesetzten Einheiten.

Mit dem Vergleich der Bruttogewinnmarge überprüfen wir den durchschnittlichen Zuschlag der Vergleichsunternehmungen. Das ist eine sehr wichtige und wertvolle Kontrolle; denn von der Höhe der Marge hängen zum Teil die abgesetzten Mengen ab. Nehmen wir vorerst an, alle Vergleichsunternehmungen hätten die gleichen Einkaufspreise. Wird nun in der einen Unternehmung die Marge zu hoch angesetzt, dann wird eben der Umsatz entsprechend niedriger ausfallen und mit ihm vielleicht der gesamte Bruttogewinn auf Waren. Setzt man die Bruttogewinnmargen und damit die Verkaufspreise zu tief an, dann wird zwar der Umsatz höher sein; trotzdem kann sich ein kleinerer Gesamtbruttogewinn ergeben, wenn der Stückgewinn verhältnismäßig stärker gesunken ist. Es gibt eben für jeden Artikel einen marktwirtschaftlich bestimmten Optimalpreis, von dem man nicht ungestraft abweichen darf, und dieser, oder besser, diese Optimalpreise sind für alle Vergleichsunternehmungen weitgehend dieselben, da sie ja voraussetzungsgemäß ihre Leistungen unter ähnlichen Bedingungen absetzen²⁵.

Der Vergleich des Durchschnittszuschlages ist aber nur dann wirklich aufschlußreich, wenn Artikel geführt werden, die einen einheitlichen Zuschlag ertragen. Da dies aber im Detailhandel selten der Fall ist, wäre es viel interessanter, die Vergleichsunternehmungen würden sich die Kalkulationssätze für jeden Artikel oder jede Artikelgruppe bekanntgeben. Natürlich wäre auch dieses Verfahren noch nicht vollkommen, weil ja trotz übereinstimmender Kalkulationssätze Preisunterschiede vorkommen könnten. Man müßte ebenfalls die einzelnen Einkaufs- oder Verkaufspreise überprüfen, wobei man auch die Qualitätsunterschiede zu berücksichtigen hätte. Es leuchtet ein, daß ein so detaillierter Vergleich nur an Ort und Stelle durchgeführt werden könnte und ein großes gegenseitiges Vertrauen und eine gewisse Aufgeschlossenheit der Be-

²⁵ Vgl. S. 36 ff. dieser Arbeit.

teiligten voraussetzen würde. Wir verkennen keineswegs die zum Teil begreifliche Scheu, seine letzten Geheimnisse preiszugeben. Trotzdem möchten wir betonen, daß diese Vergleichsmethode wesentlich aufschlußreicher wäre als diejenige, welche sich auf Global- oder Durchschnittszahlen stützt.

Der Bruttogewinn ist, abgesehen vom Margenvergleich, wichtig als Beziehungsgrundlage der Kosten. Die Differenz aus Bruttogewinn auf Waren und Kosten ergibt, wie erwähnt, den Nettogewinn auf Waren. Da seine Größe sowohl von der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung im Betrieb als auch von der Rationalität der Unternehmungsdisposition am Markte bestimmt wird, stellt der Gewinn gleichsam ein Gesamturteil über die Unternehmung dar. Man kann ihn natürlich auch zum Umsatz in Beziehung bringen. Das Gewinn-Umsatz-Verhältnis drückt die Gewinnintensität pro Umsatzeinheit aus. Je höher sie ausfällt, als um so leistungsfähiger muß die betreffende Unternehmung beurteilt werden. Der Vergleich solcher Gesamtnoten ist sehr wertvoll und kann die mangelnde Leistungsfähigkeit mit aller Deutlichkeit zum Bewußtsein bringen. Den leistungsschwachen Unternehmungen ist damit allerdings noch nicht geholfen, weil sie auch die einzelnen Verlustquellen kennen sollten. Darüber gibt uns aber der Gewinnvergleich nicht genügend Auskunft.

b) Der Erkenntniswert der Finanzierungsvergleiche

Durch den Finanzierungsvergleich wollen wir allfällige Fehler im finanziellen Aufbau der Vergleichsunternehmungen aufdecken. Wir gehen aus von der oben beschriebenen Gesamtvermögensaufstellung. Sie ist formell der Bilanz sehr ähnlich, kann sich aber materiell in wesentlichen Punkten unterscheiden und sieht schematisch folgendermaßen aus:

<i>Vermögensaufbau (Vergleichsbilanz)</i>			
Kasse	4	Kreditoren	25
Post	6	Bank	25
Debitoren	25	Eigenkapital	50
Waren	60		
Einrichtungen	5		
	100		100

Die Vergleiche, die wir mit diesen Zahlen zwischenbetrieblich durchführen können, entsprechen grundsätzlich den innerbetrieblichen Untersuchungen über die Liquidierbarkeit und die Zahlungsbereitschaft. Gegenüber den innerbetrieblichen Untersuchungen haben sie aber den Vorteil, daß sie uns allfällige Fehler in den Finanzierungsverhältnissen deutlicher zeigen. Trotzdem haften auch ihnen gewisse Mängel an. Die Finanzierungszahlen stützen sich auf Momentbilder, die nicht in jedem Falle typisch sind, sondern von Zufälligkeiten abhängen. Außerdem können Unterschiede vorhanden sein, die sich in den Zahlen überhaupt nicht ausdrücken. Wohl sind die verschiedenen Posten quantitativ richtig erfaßt und objektiv bewertet. Wer sagt uns aber, ob die Debitoren der Unternehmung A ebenso solvent sind wie diejenigen der Unternehmung B²⁶? Wer gibt uns darüber Auskunft, ob ein nach gleichen Grundsätzen bewertetes, gleich hohes Warenlager nicht doch größere Risiken in sich birgt? Wer klärt uns schließlich auf über die Größe der schwebenden und latenten Forderungen und Schulden, die noch nicht zahlenmäßig berücksichtigt werden konnten? Alle diese qualitativen Unterschiede erschweren den Vergleich, machen ihn aber nicht unmöglich. Man muß sich eben bewußt bleiben, daß diese Zahlen nicht allzusehr als mathematische Größen angesehen werden dürfen, sondern verschiedenes «Gewicht» haben können.

Da die Finanzierungszahlen in der reichen Literatur über den Bilanzvergleich eingehend behandelt werden, beschränken wir uns darauf, einige Zahlenverhältnisse, die sich für den zwischenbetrieblichen Vergleich eignen, in einer Gesamtübersicht aufzuzählen²⁷:

I. Vergleich der Liquidierbarkeit

1. Aktivseite

Vergleich des prozentualen Verhältnisses der sofort realisierbaren Vermögensteile zu den langsamer liquidierbaren Vermögensteilen:

²⁶ Rechtlich kann es sich um kurzfristige Forderungen handeln, in Wirklichkeit sind es vielleicht langfristige und dubiose.

²⁷ Siehe Kennzahlen zur Handelsforschung, a. a. O., S. 147 ff. Ferner: Lehrer, Der Bilanzvergleich, a. a. O.

Zahlungsmittel (Kasse, Post) in Prozenten Debitoren
Zahlungsmittel in Prozenten Warenlager
Zahlungsmittel in Prozenten Warenlager und Debitoren
Zahlungsmittel und Debitoren in Prozenten Warenlager

2. Passivseite

Vergleich des Verhältnisses von kurz-, mittel- und langfristigen Schulden.

Kreditoren in Prozenten Bank, Darlehen
Kreditoren in Prozenten Eigenkapital
Bank, Darlehen in Prozenten Eigenkapital
Fremdkapital in Prozenten Eigenkapital

Aus dem Vergleich obiger Relationen können wir uns noch kein vollständiges Bild über die Güte der Finanzierung machen. Wir müssen daher auch die einzelnen Vermögensteile und Schulden miteinander ins Verhältnis setzen, um die Übereinstimmung der Fälligkeiten zu überprüfen. Das tun wir durch den Vergleich der Zahlungsbereitschaft.

II. Vergleich der Zahlungsbereitschaft

Kurzfristige Schulden (z. B. Kreditoren) in Prozenten:

Zahlungsmittel (Kasse, Post)
Zahlungsmittel und Debitoren
Zahlungsmittel, Debitoren und Waren
gesamte Aktiven

Kurz- und mittelfristige Schulden (z. B. Kreditoren und Bank) in Prozenten:

Zahlungsmittel
Zahlungsmittel und Debitoren
Zahlungsmittel, Debitoren und Waren
gesamte Aktiven

Kurz-, mittel- und langfristige Schulden (z. B. Eigenkapital) in Prozenten:

Zahlungsmittel
Zahlungsmittel und Debitoren
Zahlungsmittel, Debitoren und Waren
gesamte Aktiven

Mittelfristige Schulden in Prozenten der mittelfristigen Guthaben (Kreditoren oder Bank, je nach Fälligkeit, in Prozenten der Debitoren).

Langfristige Schulden in Prozenten der langsam liquidierbaren Vermögensteile (Eigenkapital in Prozenten Warenvorräte und Betriebseinrichtungen).

Alle diese Vergleiche geben Auskunft über die Solidität der Finanzierung. Sie lassen allfällige Verlustquellen und Risiken aus unrichtigem Vermögensaufbau erkennen. Da sie normalerweise jährlich nur einmal durchgeführt werden können, belasten sie das Arbeitsprogramm der Vergleichsgruppen nicht so stark.

c) Der Erkenntniswert der Umschlagsvergleiche

Mit den Finanzierungsvergleichen verwandt sind die sogenannten Umschlagsvergleiche. Gegenüber den ersteren haben sie den Vorteil, daß sie keine Momentbilder sind, daß sie vielmehr den Liquiditätsveränderungen im Zeitablauf Rechnung tragen. Sie können demzufolge zur ergänzenden Interpretation der Finanzierungszahlen herangezogen werden. Inwieweit sie die Aussagekraft der Momentaufnahmen verbessern, hängt natürlich weitgehend von der Genauigkeit ihrer Berechnung ab. Diese Umschlagsvergleiche beziehen sich hauptsächlich auf die Debitoren, die Kreditoren, das Warenlager und das Gesamtvermögen. Insoweit sie sich mit dem Warenlager und dem Gesamtvermögen befassen, sind sie geeignet, die Gewinn-, beziehungsweise die Zinskostenunterschiede zu erklären; insoweit sie sich auf die Debitoren und Kreditoren beziehen, begründen sie die mit dem Zins verknüpften neutralen Aufwands- und Ertragsunterschiede.

aa) Die Umschlagsgeschwindigkeit der Debitoren gemessen an den Debitorenzahlungen

Der Debitorenumschlag ist der Quotient aus der Summe der Kundenzahlungen und den durchschnittlichen Kundenguthaben. Je größer die Kundenzahlungen und je kleiner der durchschnittliche Ausstand, um so größer ist die Umschlagshäufigkeit, um so günstiger die Liquidierbarkeit der Debitorenguthaben. Bei der Berechnung dieser Ziffer muß man natürlich von der Habenseite des Debitorenkontos ausgehen, da diese Seite den Zahlungsumsatz re-

präsentiert, während die Sollseite lediglich über die Größe der Bezüge (die größer sein können als die Zahlungen) Auskunft gibt.

Dividiert man die Zahl der Tage des Jahres durch diese Umschlagshäufigkeit, dann erhält man die durchschnittliche Kreditfrist, eine Ziffer, die sich für den zwischenbetrieblichen Vergleich beim Abzahlungsgeschäft besonders gut eignet. Die Zahl ist um so genauer, in je kleineren Abständen die Umschlagsgeschwindigkeit, beziehungsweise der durchschnittliche Debitorenbestand, berechnet wird. Wenn man ganz genau sein wollte, dann müßte man den durchschnittlichen Debetsaldo mit Hilfe der Zinsnummern berechnen, ein Verfahren, das theoretisch richtig, praktisch aber viel zu umständlich wäre. Es genügt, wenn man von den Monatsdurchschnittsbeständen ausgeht.

bb) Die Umschlagsgeschwindigkeit der Kreditoren gemessen an den Zahlungen an Kreditoren

Die Umschlagsgeschwindigkeit der Kreditoren wird ganz analog berechnet wie diejenige der Debitoren. Hier ist aber die Sollseite des Kreditorenkontos maßgebend, da sie den Zahlungsumsatz darstellt.

$$\frac{\text{Sollumsatz Kreditoren}}{\text{durchschnittlicher Kreditorenbestand}} = \text{Kreditorenumschlag}$$

Daraus berechnet man die durchschnittliche Schuld-dauer:

$$\frac{360}{\text{Umschlagsgeschwindigkeit}}$$

Je kleiner die durchschnittliche Schuld-dauer, um so günstiger ist die Zahlungsbereitschaft, um so besser die Finanzierung. Die durchschnittliche Schuld-dauer sollte wenn möglich weniger als 10 Tage ausmachen, auf keinen Fall mehr als 30 Tage, weil sonst die Skonti nicht ausgenützt werden können. Besonders ungünstige Verhältnisse liegen dann vor, wenn die durchschnittliche Schuld-dauer länger ist als die Kreditdauer. Der zwischenbetriebliche Vergleich kann solche Finanzierungsfehler zum Bewußtsein bringen.

cc) Die Umschlagsgeschwindigkeit des Gesamtvermögens

Jede Unternehmung muß die in ihr investierten Werte im Laufe der Zeit mindestens einmal umsetzen, das heißt in den ver-

kauften Marktleistungen wieder einbringen, sonst geht sie zugrunde. Dieses Verhältnis zwischen dem Umsatz der Marktleistungen und den investierten Werten nennen wir Umschlagshäufigkeit des Gesamtvermögens. In Literatur und Praxis spricht man oft vom Kapitalumschlag, und zwar versteht man darunter dreierlei: Umschlag des Gesamtkapitals, des Eigenkapitals und des Fremdkapitals. Soweit man Gesamtkapital meint, stimmt die entsprechende Umschlagsziffer mit der soeben genannten Umschlagshäufigkeit des Gesamtvermögens zahlenmäßig genau überein. Der Ausdruck «Kapitalumschlag» ist aber irreführend und geht von ganz falschen Vorstellungen aus. Das Kapital ist nicht Gegenstand des Umschlagsprozesses der Unternehmung. Es gibt uns lediglich Auskunft über die Ansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber an das Gesamtvermögen. Infolgedessen ist die Art und Weise und das Tempo, in dem sich der Gesamtumsatzprozeß vollzieht, völlig unabhängig von den Kapitalverhältnissen. Er geht genau gleich vor sich, ob beispielsweise ganz mit Eigenkapital oder vornehmlich mit Fremdkapital gearbeitet wird. Es ist daher sinnlos, eine Umschlagshäufigkeit des Eigenkapitals und des Fremdkapitals zu berechnen, wie das bisher oft getan wurde. Der Eigenkapitalumschlag ist nur unter privatwirtschaftlichem Gesichtswinkel interessant (Unternehmerrentabilität).

Die Größe der Umschlagshäufigkeit hängt prinzipiell von der Art der Marktleistung und von der Größe und der Zusammensetzung des Unternehmungsvermögens ab. Es ist strukturbedingt, daß sie im Handel größer ist als in der Industrie, im Großhandel größer als im Detailhandel. Aber selbst bei Ladengeschäften, die unter ähnlichen Bedingungen arbeiten, können größere Unterschiede auftreten. Das erklärt die unterschiedliche Zinskostenbelastung und vor allem das größere oder kleinere Risiko.

Analog wie beim Debitoren- und Kreditorenumschlag läßt sich auch für das Gesamtvermögen eine Umschlagszeit berechnen, die sich für den zwischenbetrieblichen Vergleich ebenfalls sehr gut eignet.

Da das Warenlager notwendigerweise den größten Teil des Gesamtvermögens darstellt, wird der Gesamtvermögensumschlag weitgehend bestimmt durch die Umschlagshäufigkeit des Warenlagers. Wir müssen daher dem Einfluß des Warenlagers eine ganz

besondere Bedeutung beimessen, weshalb wir diese Fragen in einem besonderen Abschnitt eingehender behandeln wollen.

V. Der Vergleich der Lagerbewegung

Das Lager verursacht nicht nur Zinskosten, sondern ist auch eine große Risikoquelle. Diese Risiken haben, je nach Branche, unterschiedlichen Charakter. Im Lebensmittelhandel zum Beispiel herrschen die Mengen- und Qualitätsrisiken vor (Schwund, Verderbnis usw.), im Textilsektor die Preis-, beziehungsweise die Moderisiken. Aus Kosten- und Risikoerwägungen wird man vernünftigerweise geneigt sein, das Lager möglichst klein zu halten. Ein großes Lager ist vorteilhaft bei steigender Preisentwicklung. Zudem fördert es die Umsatzmöglichkeiten und damit den Gewinn. Die Umsatzmöglichkeit ist allerdings nicht allein von der wertmäßigen Lagergröße abhängig, sondern vielmehr von der qualitativen und preislichen Assortierung. Je günstiger die Zusammensetzung, um so größer ist

1. die Lagerumschlagshäufigkeit.

Sie ist der Quotient aus Umsatz und durchschnittlichem Lagerbestand. Der Vergleich dieser Ziffer kann uns wertvolle Erkenntnisse liefern. Voraussetzung ist natürlich, daß vergleichbare Zahlen vorliegen. Umsatz und Lagerbestand müssen, das ist auch für den innerbetrieblichen Vergleich wichtig, gleich bewertet werden. In Literatur und Praxis ist man der Ansicht, es sei gleichgültig, ob das zu Einstandspreisen oder zu Verkaufspreisen geschehe. Richtigerweise sollte man aber die Einstandspreise vorziehen, weil man sonst mit Werten rechnet, die in vielen Fällen überhaupt nie Geltung haben (Ladenhüter). Die Verkaufspreise haben zwar auf die Größe des Lagerumschlages keinen Einfluß, sie verfälschen aber das Vergleichsbild der durchschnittlichen Lagergröße, die dann allzu aufgebläht erscheint. Praktisch läßt sich allerdings die Umschlagshäufigkeit nicht immer auf der Grundlage der Einstandspreise berechnen, weil man gewöhnlich nur die Verkaufspreise kennt und die Feststellung der Einstandspreise mit allzu großer Mühe verbunden wäre.

Die Vergleichbarkeit der Umschlagshäufigkeit ist ferner abhängig von der Art und Weise der Berechnung des durchschnittlichen Lagerbestandes. In der Praxis wird gewöhnlich vom Be-

stand ausgegangen, wie er sich beim Abschluß ergibt. Da aber nicht in allen Vergleichsunternehmungen zur gleichen Zeit inventarisiert wird, entstehen schon daraus gewisse Vergleichsstörungen. Der Hauptmangel liegt aber darin, daß der Lagerbestand des Abschlußtages durchaus nicht repräsentativ ist für den durchschnittlichen Lagerbestand. Das Lager wird ja gewöhnlich in der «stillen Saison» aufgenommen, also zu einem Zeitpunkt, zu dem es einen Tiefpunkt erreicht hat. Die auf einer solchen Ziffer basierende Umschlagshäufigkeit ist infolgedessen zu groß. Um diesen Fehler zu vermeiden, sollte man das Mittel aus verschiedenen Lagerbeständen bilden. Es hängt natürlich ganz von der Branche ab, wie viele Zahlen notwendig sind. Die Bestandesaufnahme müßte um so häufiger erfolgen, je größer die Lagerbestandsschwankungen wären. Auf diese Weise könnte man gleichzeitig die Lagerbestände der Vergleichsunternehmungen zu verschiedenen Zeitpunkten, insbesondere vor und nach der Saison, vergleichen und den Rhythmus der Veränderungen beobachten. Überall dort, wo sich das Lager aus vielen kleinen Artikeln zusammensetzt, ist es natürlich nicht möglich, beispielsweise alle Monate, den Bestand aufzunehmen. In diesen Fällen sollte man wenigstens auf dem Wege der Fortschreibung, der sogenannten Skontration, den Lagerbestand annäherungsweise festhalten.

Es ist im allgemeinen nicht notwendig, den Vergleich des Lagerumschlages in kürzeren Zeiträumen als einem Jahr durchzuführen. Die meisten Umschlagsziffern des Detailhandels liegen nämlich zwischen 1—4, das heißt die durchschnittliche Lagerdauer beträgt 3—12 Monate²⁸. In Branchen, in denen die Umschlagshäufigkeit höher liegt (zum Beispiel im Lebensmittelsektor), kann es wertvoll sein, die Ziffern schon für kürzere Perioden (Semester, Quartal) zu berechnen.

Die Brauchbarkeit der Umschlagsziffer als zwischenbetriebliche Vergleichsgröße kann dadurch beeinträchtigt werden, daß sich sowohl das Lager als auch der Umsatz der Vergleichsunternehmungen aus verschiedenen Artikeln zusammensetzt, welche die Größe des Lagerumschlages verschieden stark beeinflussen. Es wäre daher

²⁸ Würde man hier monatliche Umschlagsziffern aufstellen, dann würden die meisten Zahlen unter 1 liegen und wären zudem starken zufälligen Schwankungen ausgesetzt.

zweckmäßig, Umsatz und Lagerbestand in verschiedene Artikelgruppen aufzuspalten und mehrere Umschlagsziffern zu berechnen. Für bestimmte, besonders wichtige Waren könnte man die Aufgliederung noch weiter treiben. So könnte man beispielsweise in der Herrenkonfektionsbranche die zwei Vergleichsgruppen «Sportanzüge-Straßenanzüge» und «Gesellschaftsanzüge» bilden, die man weiter in zwei bis drei Preisklassen, eine untere, eine mittlere und eine obere teilen könnte. Ein so differenzierter Umschlagsvergleich könnte wertvollere Erkenntnisse vermitteln als der Globalvergleich. Hier sieht die Unternehmungsleitung mit der niedrigen Ziffer im besten Falle, daß in ihrer Lagerpolitik etwas nicht stimmt; dort weiß sie aber, wo der Fehler liegt. Je mehr wir das Vergleichsfeld einengen, um so eher finden wir einzelne Fehlerquellen. Diese Einengung ist unwirtschaftlich und praktisch kaum durchführbar, wenn es sich um eine große Zahl kleiner und kleinster Artikel handelt (Lebensmittel, Papeteriewaren). Aber gerade in diesen Fällen wäre eine differenzierte zahlenmäßige Kontrolle notwendiger, weil durch die Vielzahl der Artikel die Übersicht leicht verloren geht. Hier muß man sich auf eine gute interne Beobachtung der Lagerbewegung beschränken.

Trotz der Einengung des Vergleichsfeldes am Beispiel des Konfektionsgeschäftes (auch die Schuhbranche eignet sich dazu), ist die Erkenntnis der Verlustquellen aus unrichtiger Lagerhaltung noch nicht vollkommen. Die Zahlen zeigen uns zwar, daß sich beispielsweise die untere Preisklasse der Gesellschaftsanzüge im Vergleich zu anderen Branchengeschäften viel zu langsam umsetzt. Den wahren Grund kennen wir aber nicht. Der Vergleich der Sortimente würde uns viel besser helfen. Man würde vielleicht auf den ersten Blick entdecken, daß sich diese Preisklasse aus vielen unmodernen Modellen zusammensetzt, daß die Farben, die Dessins usw. einseitig vertreten sind. Man würde durch den Augenschein an Ort und Stelle mehr erkennen als durch die sorgfältigste, aber mühevollere Aufbereitung von Vergleichsziffern. Diese Vergleichsmethode wäre zwar ganz anderer Natur. Sie könnte jedenfalls nicht auf der uns bekannten Zahlengrundlage vorgenommen werden. Man müßte sich einer Methode bedienen, die leider in der Praxis noch nicht sehr bekannt ist und die wir daher an anderer Stelle eingehender besprechen wollen.

In diesem Zusammenhange möchten wir noch auf eine weitere Lagervergleichsziffer hinweisen,

2. den Vergleich des Wareneinkaufes in Prozenten des Nettoumsatzes.

«Gut gekauft ist halb verkauft», so lautet ein witzig abgewandelter Slogan des Detailhandels. Das Wort «gut» kann sich natürlich auf Verschiedenes beziehen. Es kann einmal heißen «preislich gut» (günstig) oder «in guter Assortierung», das heißt gut ausgewählt, oder «gut in bezug auf die Einkaufsmenge». Wenn wir hier vom Vergleich des Wareneinkaufes in Prozenten des Nettoumsatzes sprechen, so wollen und können wir eigentlich nur die Güte des Einkaufes in bezug auf die Einkaufsmenge kontrollieren. Es stellt sich dabei die Frage nach der Norm des günstigsten Einkaufes. Um es konkret auszudrücken: «Hat die Unternehmung mit dem kleinen Wareneinkauf in Prozenten des Nettoumsatzes besser disponiert als diejenige mit der großen Einkaufsquote²⁹?» Die Beantwortung dieser Frage hängt natürlich (abgesehen vom Lagerbestand) von der marktwirtschaftlichen Versorgungslage ab. In Zeiten steigender Preise wird man gut tun, etwas mehr einzukaufen, bei deflatorischen Verhältnissen sollte man eher etwas zurückhalten. In Normalzeiten sollte der Wareneinkauf während der Vergleichsperiode (mindestens ein Jahr) ungefähr dem Umsatz entsprechen. Oft wird es aber schwierig sein, die Entwicklung richtig abzuschätzen und die Einkaufspolitik adäquat zu gestalten. Vielleicht sieht man dann aus dem Vergleich mit anderen Unternehmungszahlen, daß man die Situation doch etwas zu optimistisch beurteilt und des Guten zu viel getan hat, ein Fehler, der im Detailhandel recht verbreitet ist. Der allzu große Einkauf bringt nicht nur Absatzrisiken und Lagerkosten mit sich, sondern er verschlechtert, unter sonst gleichbleibenden Umständen, die Liquidität der Unternehmung.

Daneben ist der Vergleich des Wareneinkaufs in Prozenten des Verkaufs wichtig zur Kontrolle der Bestandesveränderungen und zur besseren Interpretation der Gewinnzahlen. Eine Unterneh-

²⁹ Es ist klar, daß in diesem Falle Umsatz und Einkauf zu gleichen Preisen gerechnet werden müssen, entweder zu Einkaufs- oder Verkaufspreisen. Das letztere wird praktisch eher durchführbar sein.

mung, die weniger einkauft als sie verkauft, vermindert ihren Lagerbestand. In Zeiten steigender Preise wird damit ein vergrößerter Gewinn verknüpft sein, in Zeiten fallender Preise wird ein verhältnismäßig kleinerer Gewinn resultieren. Gegenüber der normal disponierenden Unternehmung (Einkauf = Verkauf) können sich dadurch, trotz gleicher Umsätze und Kosten, Gewinnunterschiede ergeben, die zum großen Teil der Lagerveränderung (bei steigenden oder fallenden Preisen) zuzuschreiben sind. Der verhältnismäßig kleinere Jahresgewinn braucht in diesem Falle nicht unbedingt ungünstiger zu sein. Auf lange Sicht kann die betreffende Unternehmung mit ihrer Preis- und Lagerreduktion durchaus besser disponiert haben.

VI. Ansatzpunkte zu Vergleichen auf qualitativer Grundlage — Die Geschäftsbesuche (*critical store visits*)¹

Wenn man von zwischenbetrieblichen Vergleichen spricht, dann denkt man gewöhnlich nur an den Zahlenvergleich aus dem Rechnungswesen. Nun haben wir aber im Laufe unserer Untersuchungen erkannt, daß sich viele Erscheinungen des Detailhandels gar nicht quantifizieren lassen im Sinne einer echten Metrisierung². Zudem kann die Praxis mit den abstrakten Zahlenvergleichen allein nicht immer etwas anfangen. Der Praktiker möchte auch die Realität erleben, und gerade aus diesem Grunde dürften bei den Erfa-Gruppen des schweizerischen Detailhandels die Betriebsbesuche eingeführt worden sein. Hier sehen wir gewisse Ansatzpunkte für einen Vergleich auf qualitativer Grundlage. Allerdings wird in der Praxis diese Art der Vergleichstätigkeit noch sehr unsystematisch durchgeführt: Man läßt sich vom Geschäftsinhaber durch den Laden führen, besichtigt die Einrichtungen, das Warenlager, die Buchhaltung usw. Man vergleicht mit den eigenen Verhältnissen, sieht, daß es hier besser gemacht wird und rühmt. Entdeckt man Mängel, dann gibt man Anregungen oder schweigt. Auf jeden Fall haben wir in den Protokollen der Erfa-Gruppen über Betriebsbesuche weit mehr Lob als Tadel gefunden, und sicherlich wäre noch vieles zu beanstanden gewesen. Selbstverständlich sind ab und zu erfreuliche Versuche unternommen worden, um zu einer objektiven Beurteilung zu gelangen. Einige Erfa-Gruppen sind zum Beispiel nach den Empfehlungen von Zimmermann³ so vorgegangen, daß jedes Mitglied ein bestimmtes Gebiet zu überprüfen hatte, der eine die Werbung, der andere den Einkauf, der dritte Personalfragen usw. Die verschiedenen Eindrücke wurden vom Obmann zu einer Gesamtkritik zusammengefaßt, die sämtlichen Teilnehmern übergeben wurde. Trotzdem scheinen im allgemeinen die Ergebnisse weit weniger aufschlußreich zu sein als beim üblichen Zahlenvergleich des Rechnungs-

¹ Die sogenannten *critical store visits* sind in den großen Warenhäusern der Vereinigten Staaten Amerikas entstanden.

² Vgl. Lisowsky, Hauptarten des modernen Betriebsvergleiches, in: VSB 1944, Heft 4, S. 56 ff.: Zwischenbetriebliche Vergleiche auf der Grundlage metrisierter oder nicht metrisierter Reihen.

³ Zimmermann, Erfahrungsaustausch und Betriebsvergleich in Detailhandel und Gewerbe, a. a. O., S. 113 ff.

wesens. Das will natürlich keineswegs heißen, daß diese Vergleichsmethode weniger geeignet sei. Im Gegenteil, wir sind der Meinung, daß sie in vielen Fällen sogar besser dienen könnte. Im Gegensatz zur Industrie sind nämlich die Leistungen des Detailhandels, wie erwähnt, sehr stark differenziert und viel weniger gut quantifizierbar. Der Markt und der Mensch als Betriebsfaktor bringen unzählige irrationale Momente mit sich, denen man mit dem rein «kalkulatorischen Denken» nicht vollständig beikommen kann. Der Grund, weshalb die Vergleiche auf qualitativer Grundlage in der Praxis noch nicht befriedigen konnten, liegt weniger am Prinzip als an der noch mangelhaften Entwicklung. Es wäre daher eine Aufgabe der Wissenschaft, ein allgemeines Prüf- und Vergleichsschema für die Geschäftsbesuche auszuarbeiten. Man könnte, ähnlich der Kontenplanung, zunächst einen allgemeinen Rahmen schaffen, der dann nur noch auf die speziellen Verhältnisse der einzelnen Gruppen zugeschnitten werden müßte. Es wird uns allerdings in dieser Arbeit nicht möglich sein, das Problem vollständig zu lösen. Unser Vorschlag ist lediglich ein Versuch, den wir zur Diskussion stellen wollen.

Bei den kritischen Geschäftsbesuchen könnten wir grundsätzlich analog vorgehen wie bei der Beurteilung von nicht meßbaren Leistungen auf anderen Gebieten, nämlich nach dem Punktwerteverfahren, das in vielen Sportarten so beliebt geworden ist. Auch im Sport gibt es nämlich meßbare und nicht meßbare Leistungen, beziehungsweise Disziplinen. Zu den ersteren gehören zum Beispiel das Kugelstoßen, das Diskus- und Speerwerfen, das Laufen, das Weit- und Hochspringen usw. Diese Leistungen sind eindeutig bestimmbar, weil sie in Metern, Sekunden und Minuten gemessen werden können. Ganz anders beim Boxen, beim Kunstschwimmen und beim Geräteturnen; diese Disziplinen können nur geschätzt werden. Die Leistung des Kunstturners zum Beispiel wird nach einer Art Notensystem, das von null bis zehn reicht, bewertet. Jede einzelne Note setzt sich aus Teilurteilen zusammen. Man taxiert die Schwierigkeit der Übung, die harmonische Kombination und die Körperhaltung. Wie das im einzelnen geschieht, interessiert uns hier nicht weiter. Wir möchten nur darauf hinweisen, daß diese Punktwertung auch für nicht meßbare Erscheinungen in der Unternehmung angewendet werden könnte und tat-

sächlich schon angewendet wurde. Das gilt namentlich für die Prüfverfahren zur Beurteilung der betrieblichen Arbeit⁴, zur Auswahl der Angestellten und Arbeiter⁵ und zur Entlohnung⁶. Auf dem Gebiete der Werbung ist von Lisowsky ein bemerkenswertes Punktwerteverfahren entwickelt worden⁷. Ja sogar aus der Literatur des Betriebsvergleiches ist uns eine Arbeit bekannt («Neuere Methoden des Betriebsvergleichs», von Kronenberger⁸), die auf praktischen Versuchen fußt. Sie ist nicht am Beispiel des Handels, sondern der Industrie erprobt worden. Die Gesamtfunktion einer Krawattenstoffweberei wurde zerlegt in vier große Funktionsgruppen, und jeder Gruppe wurde eine Sollpunktzahl zugeordnet:

Wirtschaft	300 Punkte
Technik	270 Punkte
Organisation	200 Punkte
Musterung	230 Punkte
Sollzahl	1000 Punkte

«Bei der Untersuchung der einzelnen Firmen wurde nun die einzelne Funktion dahingehend überprüft, ob sie sich in einem guten, mittleren oder schlechten Wirkungsgrad befand. Demgemäß wurde ihr von der Höchstpunktzahl, die der einzelnen Funktion zugeteilt war, ein höherer oder geringerer Anteil zugebilligt⁹.» Die von Kronenberger vorgeschlagene Gliederung des Vergleichsfeldes können wir natürlich für den Detailhandel nicht übernehmen. Hier treten etwas andere Gesichtspunkte in den Vordergrund. Es sind folgende: Die Organisation des betrieblichen Aufbaues, die Kundenbedienung, die Werbung durch Schaufenster, durch Ausgestaltung des Verkaufsraumes und andere sachliche Werbemittel, das Sortiment.

⁴ Momburg Margret, Leistungsmessung im Betrieb, Möglichkeiten und Grenzen, a. a. O.

⁵ Grub, Die Auswahl des reisenden Kaufmanns, St. G. 1944.

⁶ Weißkopf, Die Punktbewertung als Mittel zur gerechten Lohngestaltung, in: Die Unternehmung, 1949, Heft 1, S. 1 ff.

⁷ Lisowsky, Wie man ein Markenzeichen prüft, a. a. O. — Diese Arbeit haben wir weitgehend zum Vorbild genommen.

⁸ Kronenberger, Neue Methoden des Betriebsvergleiches, dargestellt an einem Beispiel aus der deutschen Textilindustrie, a. a. O., S. 193—207.

⁹ Kronenberger, a. a. O., S. 198.

1. Gesichtspunkte der Beurteilung

Wir knüpfen an die im Kapitel über «Besonderheiten des Detailhandels» gewonnenen Erkenntnisse an, die wir im Laufe unserer Untersuchungen erhärtet haben. Wir hatten damals auf einen wesentlichen Punkt hingewiesen, nämlich auf die Wichtigkeit einer guten Organisation der Leistungsbereitschaft. Die Organisation des betrieblichen Aufbaues bildet infolgedessen unseren ersten Beurteilungsgesichtspunkt.

a) Die Organisation des betrieblichen Aufbaues

Wir prüfen in erster Linie jene Tatbestände, die wir beim Zahlenvergleich des Rechnungswesens nicht direkt berücksichtigen können. Das sind vor allem drei Fragenkreise, die Fragen nach der zweckmäßigen personellen Organisation, nach der Organisation im Raume und nach den sachlichen Organisationsmitteln.

aa) Die personelle Organisation

Dazu zählen wir alles, was mit der Organisationspyramide zusammenhängt, namentlich den Instanzenbau, die Verantwortlichkeitsabgrenzung, die Personalauslese, die Personalausbildung usw.

bb) Die Raumorganisation

Dazu gehört die Prüfung der Zweckmäßigkeit der Raumeinteilung für die Leistungserstellung im allgemeinen, für Lagerung und Verkauf im speziellen, die Placierung der einzelnen Waren, der Betriebseinrichtungen; dann die Ordnung und Sauberkeit, die Beleuchtung, Heizung, Lüftung usw. Bei

cc) den sachlichen Organisationsmitteln

erwähnen wir als Beispiele die Art der Registratur, das Rechnungswesen, die Lagerkartei, die Etikettierung und andere Kontrolleinrichtungen.

Als zweiten Hauptgesichtspunkt müßten wir nun eigentlich die Organisation des betrieblichen Ablaufs betrachten, das heißt die Tätigkeit des Einkaufens, der Lagerung, des Verkaufens, Verpackens, Spedierens usw. Nun haben wir aber erkannt, daß im ein-

fachen Ladengeschäft¹⁰ die Kundenbedienung der wichtigste Teil der Leistungserstellung ist. Wir wollen uns infolgedessen im wesentlichen auf

b) die Art und Weise der Kundenbedienung

beschränken. Die Kundenbedienung oder -beratung ist die typische Leistung des Detailhandels. Von ihrer Güte hängt zum großen Teil das Verkaufsergebnis ab und damit der Gewinn. Wir müssen daher prüfen, ob das Verkaufsgespräch, überhaupt die Art und Weise, wie dem Kunden begegnet wird, werbend wirkt, das heißt geeignet ist, den Kaufinteressenten als Kunden zu behalten oder zu gewinnen; denn wir wollen ja in der Unternehmung keine einmaligen Gelegenheitsgeschäfte abschließen, sondern haben stets das «Prinzip der dauernden Erhaltung» (Walther) im Auge. Wir werden aus diesem Grunde bei der Beurteilung nicht allzu sehr auf einzelne Verkaufsergebnisse und auf die Bedienungszeit abstellen. Wenn im einen Falle ein schwieriger Kunde nach fast einer Stunde den Laden verläßt, ohne viel zu kaufen, dann heißt das noch keineswegs, es werde schlechter bedient als im anderen Falle, bei dem innert fünf Minuten ein relativ hoher Umsatz erzielt wird, der aber bei sorgfältiger Befragung nach latenten¹¹ Kaufwünschen leicht größer hätte ausfallen können. Wir dürfen uns ferner bei der Beurteilung nicht von Zufälligkeiten beeinflussen lassen, sondern müssen versuchen, allgemeine Fehler und Vorzüge der Bedienung zu erkennen. Das sollten wir schon deshalb tun, weil in ein und derselben Unternehmung die Verkaufsleistungen der einzelnen Verkäufer sehr verschieden sein können. Durch internen Vergleich kann man das leistungsschwache Personal ohne weiteres etwas fördern. Was aber oft nicht beachtet wird, das sind die Fehler, die bei allen gemeinsam vorkommen, die im Ton der Verkaufsgespräche oder in der Kundenbehandlung ganz allgemein liegen. Verdeutlichen wir den Gedanken an einem Beispiel: In der Firma Müller werden die Kunden zwar sehr gut beraten, aber man

¹⁰ Bei Abzahlungsgeschäften, Versandgeschäften usw. müßten wir noch andere Dinge prüfen, zum Beispiel die Kreditierung, die organisatorische Abwicklung des Versandes.

¹¹ D. h. Kaufwünsche, die noch zu keinem Kaufabschluß geführt haben, die gleichsam unter der Oberfläche schlummern.

macht den Fehler, bei Vollbeschäftigung des Personals, die eintretenden Kaufinteressenten lange stehen zu lassen, anstatt sie sofort zu begrüßen, eventuell einfache Kaufwünsche zwischenhinein zu erfüllen oder ihnen wenigstens eine Sitzgelegenheit anzubieten und sie um kurze Geduld zu bitten.

Wir verkennen keineswegs die Schwierigkeiten, die einer objektiven Beurteilung der Kundenbedienung entgegenstehen. Vieles können wir überhaupt nur gefühlsmäßig beurteilen. Das tun auch die zahlreichen Käufer und Nichtkäufer, die das Ladengeschäft betreten. Nur schweigen diese im allgemeinen, und wenn sie mit der Beratung nicht zufrieden waren oder ihnen der Ton oder die Atmosphäre nicht gefällt, dann kommen sie eben nicht mehr. Die Erfa-Mitglieder dagegen, welche bei ihren Kollegen die Kundenbedienung überprüfen, können und sollten ihre Gefühle und Eindrücke ohne weiteres bekanntgeben dürfen. Die Überprüfung selbst läßt sich praktisch sehr einfach durchführen. Man organisiert unter den Mitgliedern Probekäufe oder betritt als stumme Begleitperson das betreffende Ladengeschäft. Wichtig ist natürlich, daß das Personal von dieser Prüfmethode im voraus nichts erfährt.

Wir haben verschiedentlich betont, daß neben der Kundenbedienung auch andere Faktoren werbend wirken und den Kaufinteressenten günstig beeinflussen sollen. Dazu gehört insbesondere

c) die Werbung durch Schaufenster und innere Ausgestaltung der Verkaufsräume sowie durch spezielle sachliche Werbemittel.

Die besondere Wichtigkeit der sachlichen Werbung des Detailgeschäftes rechtfertigt es, sie gesondert zu untersuchen. Das Schaufenster ist die Visitenkarte des Ladengeschäftes. Es wirkt auf die Vorbeigehenden, und oft kann es den Entschluß eines Konsumenten, einen Laden überhaupt einmal zu betreten, maßgeblich beeinflussen. Nach welchen Merkmalen muß die Auslage überprüft werden? Sie sollte eine gewisse Originalität haben, das heißt sie sollte sich von derjenigen anderer Branchengeschäfte unterscheiden, sonst wird sie von einem großen Teil der Passanten überhaupt nicht beachtet. Originalität allein genügt aber nicht, auch eine gewisse Wohlgefälligkeit ist notwendig; denn groteske Ori-

nalität wird zwar bemerkt, stößt aber ab. Unter Wohlgefälligkeit verstehen wir nicht künstlerische Schönheit, sondern lediglich ansprechende Auslage, welche die Vorbeigehenden immer wieder veranlaßt, stehen zu bleiben. Außerdem ist ein drittes notwendig: Der Passant soll sich von der Vorteilhaftigkeit des Qualität-Preis-Verhältnisses überzeugen, das ihm gerade dieses Geschäft bietet.

Was wir soeben gesagt haben, gilt natürlich für jede Werbung durch sachliche Werbemittel, und es gilt insbesondere auch für diejenige Werbung, die von der inneren Ausstattung des Verkaufsräumcs ausgeht. Leider sind sich aber viele Detaillisten gar nicht bewußt, wie stark diese Wirkung sein kann, und nur zu oft vernachlässigen sie diesen Punkt. Das Wohlgefällige der inneren Ausstattung, die Wert- und Leistungssuggestion, die damit verknüpft ist, wird doch den einen oder anderen Besucher bestimmen, gerne ein zweites oder drittes Mal wiederzukommen, ja zum Dauerkunden zu werden. Neben dieser Wirkung auf lange Sicht ist auch das Wecken unmittelbarer Kaufwünsche sehr wichtig, zum Beispiel durch eine augenfällige Placierung günstiger Artikel, durch kleinere oder größere Werbetexte auf Zahltellern, Schaukästen usw. Wir denken an die zahlreichen Möglichkeiten für Zusatzverkäufe, die oft viel zu wenig ausgenützt werden. Wie leicht wird der junge Herr, der im Modegeschäft ein Paar Socken einkaufen möchte, beeinflußt, auch gleich eine schöne Krawatte mitzunehmen, die er «zufällig» im durchsichtigen Ladentische liegen sieht. Und vielleicht kann sich die Hausfrau plötzlich zu einer Traubenkur entschließen, weil sie beim Einkauf in der Drogerie das Kärtchen mit der Aufschrift «Jetzt wirkt eine Traubenkur am besten» bemerkt hat.

Das sind nur ein paar Beispiele, mit denen wir lediglich verdeutlichen wollen, auf was es bei der Beurteilung der Schaufenster und der Ausgestaltung der Verkaufsräume ankommt. Wir wissen ganz genau, daß es neben der Kundenbedienung, den Schaufenstern und den Verkaufsräumen noch viele andere Faktoren gibt, welche den Verkauf fördern können; so zum Beispiel der innere und äußere Bau des ganzen Ladengeschäftes¹². Aber solche Fragen dürfen wir beim einfachen Vergleich auf der Grundlage gegen-

¹² Den Einfluß des Standortes als werbewirksamer Faktor haben wir bei der Gruppenbildung bereits ausgeschaltet.

seitiger Geschäftsbesuche nicht allzu sehr miteinbeziehen, weil es sich hier um Dinge handelt, die nur mit relativ hohen Kosten oder Investitionen, das heißt auf lange Sicht, geändert werden können. Trotzdem ist es natürlich gut, den Erfa-Kollegen wenigstens auf diese Punkte aufmerksam zu machen. Hingegen empfehlen wir, die speziellen sachlichen Werbemittel wie Plakate, Inserate, Prospekte, Werbebriefe, die Drucksachengestaltung im allgemeinen, die Werbegeschenke usw. bei der kritischen Beurteilung mitzubearücksichtigen. Allerdings wäre dazu nicht unbedingt ein Geschäftsbesuch notwendig; man könnte diesen Vergleich auch auf schriftlichem Wege durchführen.

Etwas anderes läßt sich dagegen meistens nur an Ort und Stelle überprüfen, nämlich

d) das Sortiment.

Die grundlegende Wichtigkeit des Sortimentes geht aus einer Arbeit von Bürgi, «Das Warensortiment im Detailhandel»¹³, deutlich hervor. Der genannte Autor faßt den Begriff des Sortimentes in einem engeren und einem weiteren Sinne auf. Wesentlich ist aber immer das Merkmal der Auswahl innerhalb einer bestimmten (Sortiment i. e. S.) oder unbestimmten Art (Sortiment i. w. S.) von Waren¹⁴. Diese Auswahl kann gut oder weniger gut sein, je nach der Zahl und der Art der Artikel, die geführt werden. Ob und in welchem Maße das der Fall ist, können nur branchenkundige Fachleute beurteilen, welche die Nachfragestruktur kennen. Man wird bei dieser Prüfung am besten die einzelnen Waren oder Warengruppen studieren und detailliert feststellen, inwieweit Über- und Untersortimente vorhanden sind. Unter Übersortiment verstehen wir «den Überschuß an Artikeln über das Normalsortiment, resp. die Nachfragestruktur», unter Untersortiment «die fehlenden Artikel bis zum Normalsortiment, resp. bis zur Erreichung der Nachfragestruktur»¹⁵. Beide bergen Verlustquellen in sich. Bei Übersortimenten entstehen leicht Ladenhüter, bei Untersortimenten Fehlverkäufe.

Für eine vollständige Beurteilung dieser Fragen müßten wir allerdings die Lagerhaltung pro Sortiment und pro Artikel eben-

¹³ Bürgi, a. a. O.

¹⁴ Bürgi, a. a. O., S. 60/1.

¹⁵ Bürgi, a. a. O., S. 73/4.

falls berücksichtigen; denn das Sortiment ist ein rein qualitativer Ausdruck, während natürlich die Quantität, die hinter einem Über- oder Untersortiment steckt, für das Entstehen von Ladenhütern und Fehlverkäufen ebenfalls entscheidend ist. Diese Teilfrage wollen wir nicht in diesem Zusammenhange beurteilen, weil sie besser auf der Grundlage des quantitativen Lagervergleiches¹⁶ gelöst werden kann. Es wird aber sinnvoll sein, die beiden Vergleichsergebnisse, Sortiment und Lager, bei der Auswertung zusammenzuführen.

In diesem Abschnitt beschränken wir uns im wesentlichen auf die qualitativen Erscheinungen, die wir primär vom Standpunkte der Nachfrage aus beurteilen; denn was die Ware anbetrifft, ist es weniger die Quantität der Lagerhaltung, die einen Käufer von der Leistungsfähigkeit eines Detailgeschäftes überzeugt, als vielmehr die Güte der Auswahl, die Verschiedenheit der Formen, Farben, Größen und Preiskategorien, die man ihm von einer bestimmten Ware vorlegen kann.

e) Der allgemeine Eindruck

Wir haben versucht, das Ladengeschäft unter verschiedenen Aspekten zu überprüfen, weil es schwierig ist, das vielgestaltige komplexe Ganze auf einmal zu beurteilen. «Die Ganzheit bleibt aber nach wie vor bestehen. Und so müssen wir das künstlich Zerlegte doch auch wieder als unteilbares Ganzes sehen und auch noch einmal als solches werten»¹⁷; denn das Ganze ist nach dem Prinzip der «schöpferischen Synthese» immer mehr als die Summe der einzelnen Teile. Der «allgemeine Eindruck», als weiterer wichtiger Wertungsgesichtspunkt, rechtfertigt sich schon deshalb, weil wir uns bei den Einzelurteilen sehr leicht täuschen können oder vielleicht doch an Zufälligkeiten haften bleiben und Wichtigeres übersehen. Die Wertungsposition «allgemeiner Eindruck» kann solche Fehlurteile etwas mildern. Sie ist gleichsam die Kontokorrentprobe der objektiven Beurteilung.

2. Vorschläge für eine differenzierende Punktwertung

Nachdem wir nun insgesamt fünf Hauptgesichtspunkte der Beurteilung, die sich natürlich weiter unterteilen lassen, herausgear-

¹⁶ Detaillierter Vergleich der Lagerzahlen, vgl. S. 100 ff. dieser Arbeit.

¹⁷ L i s o w s k y, Wie man ein Markenzeichen prüft, a. a. O., S. 58.

beitet haben, wollen wir uns mit der Bewertungsskala und der Bewertungsgrundlage befassen. Wir greifen als Beispiel das Sortiment heraus und fragen uns zunächst: «Ist das Sortiment der Firma X gut oder nicht?» Im konkreten Einzelfalle läßt sich diese Frage oft eindeutig mit «ja» oder «nein» beantworten. Das gibt uns schon eine Zweistufung der Bewertung. Bisweilen gleichen sich aber das Positive und das Negative fast aus. Wir sagen dann, das Sortiment sei weder gut noch schlecht und kommen zu einer weiteren Bewertungsstufe, der gleichsam «indifferenten Mitte». In jedem Falle aber kann die Eigenschaft gut oder schlecht mehr oder weniger stark ausgeprägt sein. Sie kann gut oder sehr gut, mäßig schlecht oder ganz schlecht sein. Somit kommen wir bereits zu fünf Stufen der Taxierung, denen wir symbolhaft Zahlenwerte gleichsetzen können:

sehr gut	= 4 Punkte
gut	= 3 Punkte
ausreichend/mittelmäßig	= 2 Punkte
schwach genügend	= 1 Punkt
ungenügend	= 0 Punkte

Nötigenfalls können wir natürlich noch halbe Zwischenstufen einschalten oder zur besseren Differenzierung die maximale Punktzahl erhöhen. Die Zahlen selbst dürfen wir nie als mathematische Größen betrachten; sie sind lediglich Schätzungen für Tatbestände, die sich einer exakten Quantifizierung entziehen.

Im praktischen Falle wird man diese Schätzungen nicht sofort auf das ganze Sortiment beziehen. Es ist besser, zunächst einzelne Warengruppen zu bilden, deren Sortimente man gesondert prüft und aus denen man schließlich einen Durchschnitt errechnet. Nehmen wir die im Sporthandel übliche Aufteilung des gesamten Warenkreises in Herren- und Knabensportanzüge, Damensportdreß, Bonneterie, Sportschuhe und eigentliche Sportartikel. Es leuchtet sofort ein, daß wir bei einer solchen Gliederung nicht ohne weiteres den einfachen Durchschnitt nehmen können, weil das ja voraussetzen würde, daß innerhalb des Gesamtsortimentes allen Warengruppen die gleiche Bedeutung zukommt. Da das aber normalerweise nicht der Fall ist, müssen wir die Einzelnoten mit entsprechenden Faktoren gewichten, wie das aus folgendem Zahlenbeispiel hervorgeht.

Beurteilung des Sortimentes eines Sportgeschäftes

Warengruppe	Einfaches Urteil	Gewichtungs-faktor	Gewogenes Urteil
Herren- und Knabensportbekleidung	3,5	2	7
Damen-, Töchter- und Kindersportdreß	2	2	4
Bonneterie	2	3	6
Sportschuhe	2	1	2
Eigentliche Sportartikel	4	5	20
		13	39

$$\text{Gesamturteil für das Branchensortiment} \quad \frac{39}{13} = 3 = \text{gut}$$

Eine derartige Gewichtung müssen wir auch innerhalb der anderen Beurteilungsgesichtspunkte vornehmen, ebenso bei der Gewinnung eines Gesamturteils über die Unternehmung als Ganzes. Wir dürfen im praktischen Einzelfalle die Bedeutung des organisatorischen Aufbaues, der Kundenbedienung, der Schaufenster, der inneren Ausstattung der Verkaufsräume, des Sortimentes usw. nicht ohne weiteres gleichsetzen und einen einfachen Durchschnitt ziehen. Die Art und Weise, wie wir diese Einzelurteile zueinander in Beziehung bringen müssen, hängt natürlich ganz von der betreffenden Unternehmungsstruktur ab, von der Branche, von der Betriebsform, von der Konsumentenschicht usw. Es ist ganz klar, daß in einem Fachgeschäft mit relativ wenigen und ganz bestimmt typisierten Waren die relative Bedeutung des Sortimentes zurücktritt gegenüber anderen Faktoren. In Spezialgeschäften mit einer großen Auswahl stark differenzierter Artikel spielt es vielleicht die Hauptrolle. Typisches Beispiel für den ersten Fall ist die Milchhandlung (Milch, Butter, einige Käsesorten), für den zweiten Fall die Papeterie, das Merceriegeschäft oder der Tabakladen. Wir geben nachstehend zwei Zahlenbeispiele für die Gewichtung:

	Milchhandlung	Tabakladen
Organisation	2	1
Bedienung	2	2
Schaufenster und Ausstattung	2	2
Sortiment	1	3
allgemeiner Eindruck	3	3

Die Gewichtungsfaktoren, die zur Vereinfachung nur mit 1, 2, 3 bezeichnet wurden, drücken die Bedeutung des einzelnen Gesichtspunktes im Verhältnis zum andern Gesichtspunkt aus (nicht im Verhältnis zu demjenigen der anderen Branche).

Das folgende ist ein Beispiel für die Gesamtbeurteilung eines Tabakladens.

	Einfaches Urteil	Gewichtungs- faktor	Gewogenes Urteil
Organisation	2	1	2
Bedienung	3	2	6
Schaufenster und Ausstattung	2	2	4
Sortiment	1	3	3
allgemeiner Eindruck	2	3	6
		11	21

Gesamturteil 21 Punkte bei einem möglichen Maximum von 44 Punkten (oder Durchschnitt 1,9) = knapp genügend.

Diese Zahlen verwenden wir nun für den zwischenbetrieblichen Vergleich:

	Maximum	Unternehmungen			
		A	B	C	D
Organisation	4	2	3	1	3,5
Bedienung	8	6	6	4	5
Schaufenster und Ausstattung	8	4	5	2	6
Sortiment	12	3	9	3	12
allgemeiner Eindruck	12	6	9	3	10,5
Gesamturteil	44	21	32	13	37
		knapp genügend	gut	schwach	gut bis sehr gut

Die Bezugsbasis für die Beurteilung kann natürlich nicht die eigene Unternehmung sein, sondern nur eine ideale Norm, gleichsam eine Unternehmung, die alle Anforderungen erfüllt, die wir vom Standpunkt der Wirtschaftlichkeit und der Rentabilität an sie stellen müssen. Bei der Punktwertung vergleichen wir also — im Gegensatz zu den Methoden, die auf dem Rechnungswesen aufbauen — nicht direkt mit der fremden Unternehmung, sondern nur indirekt über die objektive Norm. Da aber diese Norm in der Vorstellung des Schätzenden verankert sein muß, kommt es sehr auf den Typus des Wertenden an, auf seine Fähigkeit, objektiv zu urteilen. Daß das nicht bei jedem Menschen der Fall ist und vor allem nicht immer, leuchtet ohne weiteres ein. Die Möglichkeit,

ein Fehlurteil zu fällen, ist aber im allgemeinen viel größer, wenn nur eine Person taxiert, als wenn das mehrere gemeinsam tun, die alles Positive und Negative abwägen können. Gerade im Falle des zwischenbetrieblichen Vergleiches innerhalb der Erfa-Gruppe ist die Gefahr, Fehlurteile abzugeben, zu einem guten Teil ausgeschaltet, weil ja oft 5—7 Mitglieder gemeinsam taxieren und zehn Augen bekanntlich mehr sehen als nur zwei. Wenn man zum Beispiel noch das beste und schlechteste Urteil bei jeder einzelnen Wertung streicht und aus den anderen einen Durchschnitt bildet, dann sind eigentlich keine ins Gewicht fallende Fehler möglich. Da zudem immer die gleichen Personen¹⁸ die Punktwertung durchführen, ist auch die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet. Unvermeidliche Bewertungsfehler wirken sich dann in allen Fällen ungefähr gleich aus. Ja wir glauben sogar, daß unter Umständen die Vergleichbarkeit der Ergebnisse beim Punktwerteverfahren besser ist als bei den auf dem Rechnungswesen basierenden Vergleichen; denn die Einflüsse aus Strukturunterschieden können hier viel elastischer ausgeschaltet werden. Bei einer größeren Unternehmung darf man einen strenger Maßstab an das Sortiment anlegen, was bei der Punktwertung ohne weiteres berücksichtigt werden kann. Solche Abweichungen erschweren allerdings die Durchführung des Punktwerteverfahrens, und es empfiehlt sich daher auch hier, im Prinzip nur gleichartige Unternehmungen zu vergleichen.

Aus dem Vergleich ziehen sowohl die Beurteilenden als auch der oder die Beurteilten Vorteile. Der Detaillist der geprüften Unternehmung wird auf Dinge aufmerksam gemacht, die ihm vielleicht bis anhin entgangen sind, weil sie aus dem Rechnungswesen nicht ersichtlich sind und weil er andererseits seiner Unternehmung viel zu nahe steht und «vor lauter Bäumen den Wald nicht sieht». Die Urteilenden werden zur Objektivität gezwungen. Sie müssen sich bei jedem einzelnen Urteil darüber Rechenschaft abgeben, was unter den gegebenen Umständen gut und was nicht gut ist. Diese Erkenntnisse können sie nicht nur bei der fremden Unternehmung, sondern auch bei der eigenen verwerten. Sie erleben am praktischen Falle, wie man es machen und wie man es nicht machen soll.

¹⁸ Mit Ausnahme derjenigen Person, deren Geschäft gerade überprüft wird.

Trotz dieser Vorteile verkennen wir keineswegs die Schwierigkeiten, die mit dem Punktwerteverfahren stets verknüpft bleiben, nämlich die Wahl der geeigneten Beurteilungsgesichtspunkte, der objektive Maßstab und die richtige Gewichtung der Einzelurteile. Und wenn auch die Wissenschaft dafür gewisse Richtlinien geben kann, so ist das nur ein ganz grober Rahmen, der dem praktischen Einzelfalle noch besser angepaßt werden müßte. Wir empfehlen daher, zunächst diesen Rahmen nicht zu weit zu spannen, sondern nur kleinere Unternehmungsausschnitte zu prüfen, zum Beispiel das Sortiment oder noch besser, Teile desselben. Erst nach Erlangung einer gewissen Beurteilungssicherheit darf das Vergleichsfeld erweitert werden. Bei systematischem Aufbau und objektiver Bewertung kann das Punktverfahren zu einer nützlichen Ergänzung der bisherigen Vergleichsmethoden werden.

Exkurs: Der Erfahrungsaustausch

Wenn vom zwischenbetrieblichen Vergleich gesprochen wird, dann denkt man gewöhnlich gleichzeitig an den Erfahrungsaustausch, ja in der Praxis werden oft beide Begriffe in einem Atemzuge genannt¹⁹. Gewiß, es bestehen zum Teil recht enge Zusammenhänge und Ähnlichkeiten. Aber im allgemeinen sind die Grenzen des zwischenbetrieblichen Vergleichs viel enger als diejenigen des Erfahrungsaustausches. Zur Erfahrung auf betriebswirtschaftlichem Gebiete gehört grundsätzlich alles, was wir in der Unternehmung und ihrer Umgebung wahrnehmen und erleben. Erfahrungsaustausch treiben wir dann, wenn wir die an unserer Unternehmung gemachten Feststellungen anderen Unternehmungsleitern anvertrauen. Die Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches sind so mannigfaltig und infolge der sich stets verändernden äußeren und inneren Verhältnisse so variationsreich, daß es praktisch unmöglich wäre, sie alle darzustellen. Wir haben uns daher in dieser Arbeit im wesentlichen auf das viel engere Gebiet des zwischenbetrieblichen Vergleiches beschränkt und wollen lediglich in diesem kleinen Exkurs noch einige Beziehungen zwischen ihm und dem Erfahrungsaustausch herausstellen.

Während für die Durchführung des eigentlichen zwischenbetrieblichen Vergleiches, namentlich in der Form des Zahlenverglei-

¹⁹ Vgl. Z i m m e r m a n n, Erfahrungsaustausch und Betriebsvergleich, a. a. O.

ches aus dem Rechnungswesen, eine Anzahl struktureller und formeller Voraussetzungen erfüllt sein müssen, können wir auch zwischen strukturell verschiedenen Unternehmungen Erfahrungsaustausch treiben. Es gibt ja so viele Probleme, die in ganz ähnlicher Weise alle Sonderwirtschaften berühren, große und kleine, branchenverwandte und branchenfremde. Denken wir nur an Steuerfragen, an Fragen des Wirtschaftsrechtes (Dienstverträge, Pachtverträge, Kartellverträge usw.), der Personalentlohnung, der Freizeitregelung und vieles andere. Daneben treten natürlich Probleme auf, die sich bei jeder einzelnen Unternehmung anders stellen oder die andere Lösungen verlangen. Trotzdem bleibt uns oft ein Erfahrungsaustausch möglich, wenn wir auf dem Wege des Analogieschlusses das Verschiedene sinngemäß auf unsere eigenen Verhältnisse umzudenken verstehen.

Erfahrungsaustausch ist immer auch ohne eigentlichen zwischenbetrieblichen Vergleich möglich. Der letztere aber ist vernünftigerweise kaum ohne Erfahrungsaustausch denkbar; namentlich aus den Vergleichszahlen lassen sich nicht immer bestimmte Geschäftsprinzipien herauslesen. Die Zahlen können so und anders zustande gekommen sein; denn das Geschehen in der Unternehmung folgt keinen Naturgesetzen. Wir haben bereits an früherer Stelle erkannt, daß auf dem Gebiete der geisteswissenschaftlichen Kausalität gleichen Wirkungen ungleiche Ursachen zugrunde liegen oder daß umgekehrt gleiche Ursachen verschiedene Wirkungen auslösen können. Eine Aufgabe des Erfahrungsaustausches ist es, diese Möglichkeiten zu ergründen, um zu den primären Verlust- und Gewinnquellen vorzustoßen. Das kann, wie Zimmermann¹⁹ richtig bemerkt, durch Besprechung der Vergleichszahlen an regelmäßigen Sitzungen der Gruppenmitglieder geschehen. Erfahrungsaustausch in diesem Sinne bedeutet externe Auswertung der Vergleichsergebnisse; er ergänzt ihn gewissermaßen.

Der Erfahrungsaustausch hat auch in anderen Richtungen Ergänzungsfunktionen zum zwischenbetrieblichen Vergleich. Während der letztere meistens nur Tatbestände kontrolliert, die sich über lange Fristen erstrecken und zum Teil der Vergangenheit angehören (Umsatz, Kosten), ist der Erfahrungsaustausch ein viel kurzfristigeres Mittel. Er nimmt gewöhnlich seine Gegenstände aus der unmittelbaren Gegenwart und kann dadurch sehr aktuell ge-

staltet werden. Zudem können viele Erscheinungen gar nicht verglichen werden, teils weil sie nicht oder noch nicht in allen Unternehmungen vorkommen, teils weil ein kompliziertes Vergleichsverfahren gar nicht notwendig ist. Wir denken hier beispielsweise an Erfahrungen, die man mit Lieferanten und Behörden macht und die man einander einfach mitteilt. Namentlich der Erfahrungsaustausch über den Verkehr mit Lieferanten bildet in den Erfa-Gruppen des schweizerischen Detailhandels ein beliebter Gesprächsstoff. Ein solcher Erfahrungsaustausch ist einfach und wertvoll. Er kann Gruppenmitglieder vor Schäden, die andere erlitten haben, bewahren. Überhaupt läßt sich die Idee des Risikoausgleiches und der damit verbundenen Kostensenkung innerhalb der Erfa-Gruppen sehr leicht verwirklichen. Die Unternehmung A führt eine neue Verkaufsmethode ein und berichtet darüber den anderen Unternehmungsleitern. Das andere Mal wird von der Unternehmung B ein neuer Artikel lanciert oder von C eine andere Lagerkartei, ein praktischeres Etikettierverfahren ausprobiert usw. Gelingt die Sache, dann folgen die andern, erweist sie sich als ungeeignet, dann brauchen sie sich keine unnötigen Risiken aufzuladen. Der Erfahrungsaustausch ersetzt teilweise das unrentable Experimentieren in der eigenen Unternehmung. Gerade vom Standpunkt der Kostensenkung und Ertragsverbesserung haben einige Erfa-Gruppen noch andere Gemeinschaftsaufgaben in ihr Programm aufgenommen, zum Beispiel den gemeinsamen Großeinkauf und die gemeinsame Werbemittelbeschaffung, die Anstellung von Wanderdekorateuren, Pauschalarrangements mit Buchhaltungsstellen usw. Solche Bestrebungen können durchaus begrüßenswert sein, aber mit Erfahrungsaustausch oder gar zwischenbetrieblichem Vergleich haben sie nichts mehr zu tun, weshalb sie uns in diesem Zusammenhange nicht weiter beschäftigen.

Versuchen wir nun, die Objekte des Erfahrungsaustausches zu systematisieren, dann können wir von unserem Begriffspaar «Unternehmung und Betrieb» ausgehen, das sich zu diesem Zwecke sehr gut eignet.

1. Der Erfahrungsaustausch im Betriebe

befaßt sich mit dem Problem der Organisation der Leistungserstellung, mit Fragen der Leitung und der Personalführung; man be-

spricht Probleme der Raumgestaltung und prüft gemeinsam die Eignung bestimmter Organisationsmittel an Hand der damit gemachten Erfahrungen.

2. Der Erfahrungsaustausch in der Unternehmung

hat die Marktprobleme zum Gegenstand. Er ist im Grunde genommen ein Austausch von Marktbeobachtungen. Objekt dieses Erfahrungsaustausches sind die Marktfaktoren²⁰: Bedarf, Konkurrenz, Absatzwege und staatliche Marktregelungen.

- a) Beim Erfahrungsaustausch auf dem Gebiete des Bedarfes teilt man sich Beobachtungen mit über festgestellte Geschmackswandlungen und Nachfrageverschiebungen, namentlich in bezug auf Warenarten, Warenmengen, Käuferschichten, zeitliche Schwankungen usw.
- b) Zum Erfahrungsaustausch auf der Seite des Angebotes gehört die Besprechung der Konkurrenzverhältnisse, der Veränderungen des Angebotes auf dem Beschaffungsmarkte und auf dem Absatzmarkte (buyers market, sellers market), Preisänderungen, neue Reklamemaßnahmen usw.
- c) Die Absatzwege oder der Verteilungsapparat ist derjenige Marktfaktor, der Angebot und Nachfrage verbindet. Sehr wichtig ist daher der Erfahrungsaustausch über mögliche Absatzmittler und neue Vertriebsmethoden. Das Vordringen von Einheitspreisgeschäften, von detaillierenden Fabriken und anderen Verkaufssystemen, die Reaktionen auf diese Einwirkungen und die damit erzielten Wirkungen sind Dinge, die sich im Kreise mittelständischer Detaillisten sehr gut besprechen lassen.
- d) Immer wichtiger wird der Einfluß des Staates als Regulator des wirtschaftlichen Wettbewerbes²¹. Fragen der Besteuerung, der Preiskontrolle usw. eignen sich infolgedessen sehr gut als Objekte des Erfahrungsaustausches.

Wir wollen unsere Ausführungen über den Erfahrungsaustausch nicht abschließen, bevor wir auf einen Tatbestand hingewiesen

²⁰ Wir folgen hier dem Marktforschungsschema von Schäfer, Grundlagen der Marktforschung, a. a. O., S. 12.

²¹ Auf die Wichtigkeit des Staates als Marktfaktor und damit als wichtiges Teilgebiet der Marktforschung hat Lisowsky hingewiesen. Vgl. Lisowsky, Wissenschaftliche Absatzplanung, in: Schweiz. Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 1941, Nr. 5 und 6, S. 85 ff. und 109 ff.

haben, der sich eigentlich einer rationalen Erklärung entzieht, dessen Beachtung trotzdem sehr wichtig ist. Wir haben oben gesehen, daß die Detailhandelsunternehmung ausgesprochen persönlichkeitsorientiert ist. Vieles läßt sich weder durch den statistischen Vergleich noch durch den stummen Geschäftsbesuch genügend erkennen, sondern nur durch die Aussprache mit dem Geschäftsinhaber; denn in keinem anderen Wirtschaftszweige ist die Unternehmung derart mit der Person des unmittelbaren Inhabers und Leiters verknüpft wie im kleinen Detailhandel. Indem wir den Detaillisten und seine Familie im ungezwungenen Erfahrungsaustausch kennenlernen, werden uns die Eigenheiten, die Fehler und Vorzüge bewußt, die seine besondere Stellung gegenüber Angestellten und Kundschaft erklären. Wir bemerken zum Beispiel, so ganz nebenbei, daß der Sporthändler B ein angesehener aktiver Sportsmann ist, den man in verschiedenen Vereinen gerne zum Mitglied hat. Kein Wunder, daß sich die Sportbegeisterten stets von seinem Geschäfte angezogen fühlen. Dem Sporthändler A, der nur Passivmitglied ist, wird es nun plötzlich klar, weshalb er mit seinen Umsätzen, trotz größter Anstrengungen, immer hinter seinem Erfa-Kollegen zurückbleiben mußte. Oder beim Lebensmittelhändler S erfahren wir, daß die Ehefrau die «Seele des Geschäftes» ist; denn bei ihr strömen die Hausfrauen des Dorfes oder des Stadtquartiers zusammen, nur weil man dort jeweilen die neuesten Sensatiönchen vernehmen kann. Aus diesen paar Beispielen, die sich beliebig vermehren lassen, erkennen wir deutlich die Vielzahl der irrationalen Momente, die ebenfalls Wesentliches zum Erfolg einer Unternehmung, und namentlich einer Detailhandelsunternehmung, beitragen können. Jede noch so scharfsinnige wissenschaftliche Prüfmethode muß an ihnen vorbeigehen. Lediglich im Erfahrungsaustausch, in der ungezwungenen systemlosen Aussprache zwischen Mensch und Mensch lassen sie sich erkennen.

Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Wir haben den zwischenbetrieblichen Vergleich charakterisiert als ein Hilfsmittel der Kontrolle, das auf (vergleichender) Gegenüberstellung gleichartiger Erscheinungen und Größen einer Mehrzahl von Unternehmungen oder Betrieben beruht und den Zweck hat, zu Möglichkeiten anzuregen, die Rentabilität oder die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.

Im Ladengeschäft im speziellen ist die Kontrolle des richtigen Marktverhaltens wichtig. Wir haben daher die Notwendigkeit erkannt, im wesentlichen die Erscheinungen, die wir mit dem Begriffe «Unternehmung» gekennzeichnet haben, zwischenbetrieblich zu überprüfen.

Da der Vergleich auf klassifikatorischer Grundlage durchgeführt wird, das heißt in homogenen Vergleichsgruppen (genannt «Erf-Gruppen»), haben wir zunächst die Gesichtspunkte der Gruppenbildung überprüft. Wir haben versucht, die Frage abzuklären, welche Voraussetzungen in bezug auf das Vergleichsobjekt «Detailhandelsunternehmung» grundsätzlich gegeben sein müssen, damit wir Unterschiede in den Vergleichszahlen auf eigentliche Gewinn- und Verlustquellen (kurzfristiger Natur) zurückführen dürfen. Als wichtige Gesichtspunkte haben wir hervorgehoben: Die Art der Betriebs- oder Marktleistungen, den Standort, die Größe und insbesondere den Warenkreis (Branche).

Die Vergleichsobjekte der einzelnen Vergleichsarten haben wir unter die Voraussetzung der Vergleichbarkeit gestellt. Diese Voraussetzung gilt namentlich für die Zahlenvergleiche aus dem Rechnungswesen. Wirklich vergleichbare Zahlenwerte ergeben sich nur dann, wenn sie auf gleiche Weise ermittelt werden. Das ist aber nur möglich bei Einführung eines einheitlichen Kontenrahmens und bei der Anwendung von einheitlichen objektiven Bewertungsgrundsätzen durch alle Vergleichsunternehmungen.

Von den einzelnen, in der Praxis üblichen Zahlenvergleichen haben wir die kombinierten Kosten-Umsatzvergleiche als relativ aussagefähig bezeichnet. Da aber hohe Kosten pro Umsatzeinheit

noch nichts Bestimmtes darüber erkennen lassen, ob und inwieweit der Umsatz zu klein ist oder die Kosten zu hoch sind, müssen diese Vergleiche ergänzt werden durch die Gegenüberstellung verschiedener Leistungsziffern, zum Beispiel den Umsatz je beschäftigte Person, sowie durch den Vergleich der durchschnittlichen Auftragshöhe, der Zahl der Fehl- und Nichtverkäufe und des Lagerumschlages. Alle diese Zahlen müssen stets im Zusammenhang betrachtet werden; nur so ist es möglich, zuverlässige Aussagen über Rentabilität und Wirtschaftlichkeit zu gewinnen.

Gegenüber dem Vergleich der Umsätze haben wir den Vergleich der Vermögensziffern in der Form der Finanzierungszahlen an Bedeutung zurücktreten lassen. Es ist nämlich viel schwieriger, diese Zahlen vergleichbar zu gestalten. Ihr Erkenntniswert ist beschränkt, da sie meistens nur Momentbilder darstellen. Leider ist auch bei den Gewinnzahlen der Praxis die Vergleichbarkeit sehr mangelhaft. Bei objektiver Beurteilung hätten diese Zahlen einen sehr hohen Erkenntniswert.

Auf den Vergleich der einzelnen Kostenarten pro Verkaufsakt haben wir keinen besonderen Wert gelegt. Dieser Vergleich beruht nämlich auf der irrigen Auffassung, daß die Kosten des Detailhandels im Verkaufs- oder Bedienungsakt entstehen. Wir haben versucht, diesen Fehlschluß an Hand der Theorie der Leistungserstellung und der Kostenabhängigkeit von Walther zu widerlegen. Den Vergleich der Umsätze je Raum- und Flächeneinheit haben wir ebenfalls abgelehnt, weil diese Vergleichszahlen die Qualität des Raumes gänzlich außer acht lassen. Wir haben sie daher durch den Vergleich des Umsatzes je Mietfranken ersetzt.

Die in der Praxis beliebten kritischen Geschäftsbesuche haben wir zum Ansatzpunkt für einen Vergleich auf qualitativer Grundlage genommen. In der Tat lassen sich aus dem abstrakten Zahlenvergleich nicht alle Fehlerquellen erkennen; denn viele Erscheinungen des marktverknüpften Detailhandels können nur schwer im Rechnungswesen eingefangen werden. Wir haben daher versucht, nach dem sogenannten Punktwerteverfahren, die Grundzüge einer neuen Vergleichsmethode aufzuzeigen. Auf dieser Basis sollte es möglich sein, die Art und Weise der Organisation, der Kundenbedienung, der sachlichen Werbung und das Sortiment in den Vergleich einzubeziehen. Die sich aus der Punktwertung ergeben-

den Zahlen dürfen aber, das haben wir ausdrücklich erwähnt, nicht als mathematische Größen, sondern lediglich als Symbole aufgefaßt werden.

Abschließend haben wir noch in einem kleinen Exkurs einige Zusammenhänge zwischen Erfahrungsaustausch und zwischenbetrieblichem Vergleich herausgestellt. Wir haben erkannt, daß der Erfahrungsaustausch eine wertvolle und notwendige Ergänzung zum zwischenbetrieblichen Vergleich darstellt, der die Auswertung der Vergleichsergebnisse erleichtert.

Literatur-Verzeichnis

I. Allgemeine Literatur

1. Bücher

- Ardüser Martin, Der Großeinkauf im Einzelhandel, Bern 1944.
Bürgi Eugen, Das Waren-Sortiment im Detailhandel, Bern 1949.
Duncan Delbert J. and Philips Charles F., Retailing, Principles and Methods, Chicago 1944.
Gewerbeverband, schweizerischer, Kontenrahmen für den Detailhandel, Bern 1945.
Graf Adolf, Betriebswirtschaftliche Statistik, 7. Auflage, Zürich 1946.
Hirsch Julius und Brandt Karl, Die Handelsspanne, Berlin 1931.
Kaeslin Walter, Ziele und Möglichkeiten des Rechnungswesens im Großhandel, Bern 1949.
Käfer Karl, Kontenrahmen für Gewerbebetriebe, Bern 1947.
Kosiol Erich, Kalkulation und Kostengestaltung im Warenhandel, 2 Bde., Stuttgart 1932.
Kolb Arnold, Die Gestaltung von Betriebsgröße, Betriebsform und Kosten im Einzelhandel, Heidelberg 1937.
Lisowsky Arthur, Unternehmung und Werbung, St. Gallen 1934.
— Wie man ein Markenzeichen prüft, Zürich 1944.
Mellerowicz Konrad, Kosten und Kostenrechnung, Bde. I und II, Berlin-Leipzig 1933 und 1936.
Momburg Margret, Leistungsmessung im Betriebe, Möglichkeiten und Grenzen, Berlin 1939.
Nix Lorenz, Theorie der branchenmäßigen Gliederung des Warenhandels, Stuttgart 1932.
Oberli Fritz, Die kalkulatorische und die bilanzmäßige Abschreibung, Bern 1945.
Oberparleiter Karl, Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels, Berlin und Wien 1930.
Ruberg Carl, Kurzgefaßte Einzelhandelsbetriebslehre, München 1939.
Schäfer Erich, Grundlagen der Marktforschung, Nürnberg 1940.
Seyffert Rudolf, Handbuch des Einzelhandels (Beiträge verschiedener Autoren), Stuttgart 1932.
Ulrich Hans, Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Bern 1944.
Walther Alfred, Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 1. Bd., Der Betrieb, Zürich 1947.

2. Aufsätze

- Kunz Beat, Die Abhängigkeit der Kosten von der Auflagegröße, Die Unternehmung, Heft 4/1948, S. 149 ff.
Lisowsky Arthur, Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1929, S. 561 ff. und 667 ff.
— Kostendenken und Ertragsdenken in der Betriebswirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1937, S. 392 ff.
— Zur Theorie der Einzelhandelswerbung und ihrer Prüfung, Die Betriebswirtschaft, 1932, H. 2, S. 36 ff.
— Der Unternehmer als Betriebsfaktor, Ein Beitrag zur Lehre vom betriebswirtschaftlichen Optimum, Betriebswirtschaftliche Blätter, 1934, Heft 1, S. 17 ff.
— Wesen und Bedeutung des Handelsbetriebs, Schweiz. Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 1946, Hefte 5 und 6, S. 89 ff. und S. 119 ff.

- Wirtschaftswerbung, in: Guido Fischer, Kaufmannspraxis, Leipzig 1939, S. 264 ff.
- Viel Jakob, Betriebsanalyse im Detailhandel, Sonderabdruck aus der Schweiz. Detaillistenzeitung, Bern 1940.
- Walther Alfred, Der Gewinnbegriff der Unternehmung, Der Bund, Bern, 10.—13. November 1942.

II. Literatur zum zwischenbetrieblichen Vergleich

1. Bücher

- Forschungsstelle für den Handel des RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit), Berlin. — Schriftenreihe:
Nr. 1: Die Kosten des deutschen Einzelhandels, 1937.
Nr. 5: Der monatliche Betriebsvergleich, 1930.
- Gottschalk Joachim, Die Problematik des zwischenbetrieblichen Kostenvergleichs im Einzelhandel, Weinburg-Aumühle 1940.
- Handelskammer, Internationale, Kennzahlen zur Handelsforschung, Berlin 1935.
- Hanselmann Oskar, Belebung der Gemeinschaftskräfte, Zürich 1946.
- Hauck Wilhelm Christian, Der Betriebsvergleich, Bd. I, Betriebsvergleichslehre. Theorie-Methodik, Bühl-Baden 1933.
- Henzel Fritz, Die Bilanz als Grundlage des Betriebsvergleichs, Berlin, Wien 1933.
- Imre Hermann, Wegweiser für Betriebsstatistik und Betriebsvergleich, Berlin 1933.
- Kalveram Wilhelm, Der zwischenbetriebliche Kostenvergleich und seine Grenzen, Berlin-Wilmersdorf 1939.
- Keller Max Leo, Der Betriebsvergleich, St. Gallen 1938.
- Lehrer Karl, Der Bilanzvergleich, Berlin 1935.
- Nertinger Josef, Betriebsvergleich und Betriebsanalyse, Stuttgart 1939.
- Schenk Hans, Die Betriebskennzahlen, Leipzig 1939.
- Schnettler Albert, Der Betriebsvergleich, Stuttgart 1933.
- Schorp Georg, Der Betriebsvergleich. Eine methodologische Untersuchung, Würzburg-Aumühle 1939.
- Spezereihändler-Verband, Schweizerischer (jetzt: Verband Schweizerischer Lebensmittel-Detaillisten), Bericht über die betriebswirtschaftlichen Untersuchungen und deren Ergebnisse im Spezereihandel in den Jahren 1934—1945, zusammengestellt und ausgearbeitet von der Treuhandstelle Schweizerischer Spezereihändler, Zürich (ervielfältigt).
- Tobler Hans, Der Betriebsvergleich im Einzelhandel, Bern 1935.
- Treuhandstelle für den Detailhandel, Betriebswirtschaftliche Untersuchungen im Textildetailhandel (ervielfältigtes Manuskript), Zürich 1944.
- Weigmann Walter, Grundlagen des Betriebsvergleichs, Stuttgart 1932.
- Allgemeine Grundlegung des Betriebsvergleichs, Leipzig 1939.
- Zimmermann Joseph, Erfahrungsaustausch und Betriebsvergleich in Detailhandel und Gewerbe, Zürich 1945.

2. Aufsätze

- Bruck M., Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Richtzahlen, insbesondere von Unkostenrichtzahlen im Einzelhandel, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1930, S. 851 ff.
- Forschungsstelle für den Handel, Berlin, Bericht über die Besprechung vom 25. Februar 1937, die die wissenschaftliche Kritik des Betriebsvergleichs der FfH zum Gegenstand hatte (ervielfältigtes Protokoll).

- Haid, Der Betriebsvergleich als Schulungsmaterial für Einzelhandels-Kaufleute, Die Betriebswirtschaft, 1941, Heft 3, S. 37 ff.
- Kahn H., Der Betriebsvergleich im Einzelhandel, Zeitschrift für Organisation, 1929, Heft 23, S. 631 ff.
- Kronenberger Philipp, Neue Methoden des Betriebsvergleiches, in: Wirtschaftslenkung und Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 60. Geburtstag von Ernst Walb, Leipzig 1940, S. 193 ff.
- Lehmann Max Rudolf, Der Ergiebigkeitsvergleich als überbetrieblicher Totalvergleich, Technik und Wirtschaft, 1944, Heft 4, S. 41 ff.
- Lisowsky Arthur, Zur Entwicklungsgeschichte des Betriebsvergleichs, Bulletin des Verbandes Schweizerischer Bücherexperten (VSB), 1944, Heft 1, S. 1 ff.
- Wesen und Zweck des Betriebsvergleichs in der Gegenwart, Bulletin des VSB, 1944, Heft 3, S. 37 ff.
- Hauptarten des modernen Betriebsvergleichs, Bulletin des VSB, 1944, Hefte 4 und 5, S. 53 und 76 ff.
- Realwirtschaftliche Betriebsvergleiche, Bulletin des VSB, 1944, Heft 10, S. 169 ff.
- Lorenz Paul, Über den statistischen Vergleich von Betrieben des Einzelhandels, Der praktische Betriebswert, 1932, Heft 4, S. 228 ff.
- Mund Paul Edmund, Der Nettoumsatzbegriff in der Betriebswirtschaft im Hinblick auf den Rentabilitätsvergleich bei Wirtschaftsbetrieben, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1928, S. 916 ff.
- Rummel Kurt, Die Möglichkeiten des Betriebsvergleichs, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1938, Heft 4, S. 177 ff.
- Schäfer Erich, Über den Inhalt des Betriebsvergleichs, Die deutsche Fertigware, 1937, Heft 4, S. 68 ff.
- Schmalenbach Eugen, Der Betriebsvergleich, in: Dynamische Bilanz, 4. Auflage, Leipzig 1926, S. 333 ff.
- Schmaltz Kurt, Der Betriebsvergleich im Kolonialwaren- und Einzelhandel Amerikas, Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1927, Heft 8, S. 177 ff.
- v. Schütz Werner, Der Betriebsvergleich und seine Grenzen, in: Plankostenrechnung und Betriebsvergleich, Berlin 1939, S. 52 ff.
- Schweizer Helmut, Interner und externer Betriebsvergleich, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Kalveram, Berlin 1942, S. 372 ff.
- Tiburtius Joachim, Einzelhandel und Betriebsvergleich (1. Referat), Betriebsvergleich und Marktforschung (2. Referat), aus dem Protokoll der Gesellschaft für Marktforschung, Zürich, 1. und 2. September 1942.
- Töndury Hans, Betriebsvergleich im Einzelhandel, Schweiz. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1933, S. 33 ff.
- Viel Jakob, Der zwischenbetriebliche Vergleich als Mittel zur Hebung der Wirtschaftlichkeit, Industrielle Organisation 1937, Hefte 2/3, S. 30 ff.
- Walther Alfred, Über die Vergleichbarkeit der Wirtschaftlichkeitsziffern industrieller Betriebe, Annalen der Betriebswirtschaft, 1927, S. 117 ff.
- Zipfel W., Betriebsvergleich und Branchenuntersuchungen, ihre praktische Auswertung im Handel, Zeitschrift für Organisation 1934, S. 262 ff.

